

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh podnikatelského modelu pro export strojírenské společnosti

The Business Model Proposal for Export of an Engineering Company

Student: Bc. Filip Štroch

Vedoucí diplomové práce: Ing. Peterková Jindra, Ph.D.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Filip Štroch**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku**
The Business Model Proposal for Export of an Engineering Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu
 3. Návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, M. MATHAUSER a O. VALSA. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks, 2012. 278 s. ISBN 9788026500254.
OSTERWALDER, A., Y. PIGNEUR, G. BERNARDA and A. SMITH. *Value proposition design: how to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014. 290 p. ISBN: 978-1-118-96805-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015
Datum odevzdání: 22.04.2016


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

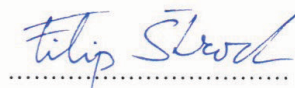



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 20.4.2016



Bc. Filip Štroch

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D za její cenné rady, inspiraci a trpělivost při vedení. Poděkování patří i mé rodině a přátelům za jejich důvěru a podporu.

OBSAH

1. Úvod	5
2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu	6
2.1 Vymezení základních pojmů	6
2.1.1 Podnikání, podnikatel a podnik.....	6
2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy	7
2.1.3 Moderní přístupy k exportní komunikaci	9
2.1.4 Strategické řízení podniku	11
2.1.5 Podnikatelský model	13
2.2 Tvorba podnikatelských modelů	14
2.2.1 Vzory podnikatelských modelů	14
2.2.2 Proces návrhu podnikatelských modelů.....	16
2.2.3 Přístupy ke struktuře podnikatelského modelu	16
2.3 Metody používané při tvorbě podnikatelského modelu	21
2.3.1 SWOT analýza	22
2.3.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy	23
2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	27
2.3.4 Analýza zákazníků	29
2.4 Vlastní postup při realizaci návrhu podnikatelského modelu	31
3. Návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku	33
3.1 Charakteristika podnikatelské činnosti společnosti RSBP	33
3.1.1 Klíčová data v historii společnosti RSBP	34
3.1.2 Popis exportní strategie	35
3.2 Situační analýza současného podnikatelského modelu	37
3.2.1 SWOT analýza současného podnikatelského modelu	43
3.3 Vyhodnocení finančního zdraví společnosti RSBP	46
3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	49
3.4.1 Interpretace výsledků Porterovy analýzy	53
3.5 Analýza potřeb zákazníku pomocí Schéma hodnotové nabídky	55
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	59
4.1 Shrnutí.....	59
4.2 Návrhy a doporučení.....	60

4.2.1 Návrh podnikatelského modelu	60
4.2.2 Návrh interpretace dat a reportingu cílů	62
4.2.3 Návrh vedení odpovědné databáze zákazníků	62
4.2.4 Návrh na tvorbu obsahu	63
4.2.5 Návrh rozvoje marketingových aktivit	64
4.3 Doporučení implementace návrhu podnikatelského modelu	65
5. Závěr	66
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Moravskoslezský kraj je historicky spojen se strojírenskou výrobou. Nachází se v něm množství dobře etablovaných malých a středních podniků, založených v 90. letech 20. století, jejichž dalším logickým krokem je zahraniční expanze a digitální transformace. Většina z nich má pro tento cíl definovanou obchodní či marketingovou strategii. Metodika sestavení strategie však bývá dána pouze historickou zvyklostí a její obsah není pevně vymezen dle zavedeného „podnikatelského modelu“, který by byl schopen popsat, jak chce firma vytvářet hodnoty, měřit efektivitu své činnosti a reagovat na změny vyplývající z turbulentního hospodářského prostředí.

Úspěch na zahraničních trzích je výsledkem dlouhodobé intenzivní činnosti. U českých firem tomu obvykle předchází aktivní účast na profesionálních veletrzích a nalezení vhodného obchodního partnera pro export svých výrobků. Pro rozvinutí plného potenciálu se podniky snaží přijít s novými způsoby jak inovovat své podnikatelské modely a zvýšit tak svou konkurenceschopnost při expanzi na zahraniční trhy.

V teoretické části práce je pozornost věnována důležitosti používání konceptu podnikatelského modelu. Krom nastínění jednotlivých vzorů podnikatelských modelů jsou kritickým výběrem popsány přístupy k jejich struktuře a používanými metodami při tvorbě podnikatelských modelů. Úvod aplikační části se zaměřuje na charakteristiku podnikatelského prostředí a popisu stávajícího podnikatelského modelu. Na tomto základě jsou aplikovány metody pro vnitřní i vnější analýzu podnikatelského modelu včetně finanční analýzy podniku. Shrnutím těchto závěrů by měl vzejít konkrétní návrh nového podnikatelského modelu včetně doporučení pro jeho implementaci.

Cílem práce je vypracovat návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku. Podnik se zaměřuje na výrobu požární a výbuchové ochrany pro strojní zařízení. Pro posouzení současného vnitřního a vnějšího stavu podnikatelského modelu bude realizována analýza SWOT. Zhodnocení finančního zdraví bude realizováno na základě výpočtu poměrových ukazatelů. Zhodnocení konkurenčního prostředí bude provedeno na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a následně bude provedena analýza zákazníků metodou schématu hodnotové nabídky. Na základě získaných výsledků bude navržen podnikatelský model pro exportní činnost podniku k případné implementaci.

2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského modelu

Obsahem kapitoly je vymezení teoretických východisek, která jsou potřebná pro sestavení návrhu podnikatelského modelu. Kapitola se v úvodu zaměřuje na vymezení základních pojmů z oblasti teorie podniku a forem vstupů na zahraniční trhy. V dalších kapitolách jsou popsány přístupy k tvorbě podnikatelského modelu včetně metod v něm použitých. Závěr kapitoly je věnován vlastním postupovým krokům pro zpracování podnikatelského modelu.

2.1 Vymezení základních pojmů

V následujících podkapitolách budou nastíněny základní pojmy a souvislosti, které se týkají teorie podniků, forem vstupu na zahraniční trhy, strategického řízení a podnikatelských modelů.

2.1.1 Podnikání, podnikatel a podnik

Podnikání, podnikatel a podnik jsou úzce související pojmy. V původním významu slova znamenalo podnikání (enterprise) zprostředkování. V současnosti je podnikáním myšlena soustavná činnost, prováděna samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (Grublová, 2004).

Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Podnikatel by tudíž měl sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotila vložený kapitál. Důkazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty podniku. Hodnota podniku může růst také například zlepšujícím se postavením firmy na trhu.

Pojem podnik lze chápat především jako podnikatelský subjekt. Obesně je za podnik považován subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Šířeji je podnik definován jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, jejíž účel existence je podnikání. Právní samostatností je především myšleno možnost podniků vstupovat do právních vztahů s jinými podnikatelskými subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých

pro ně vyplývají práva a povinnosti. Z hlediska vztahů se zákazníky lze rozlišit podniky pohybující se na trhu spotřebitelů a trhu firem. Z hlediska velikosti se podniky nejčastěji rozlišují na malé, střední a velké (Srpová, 2010).

Malé a střední podniky (dále MSP) jsou podnikatelské subjekty vlastněné jedním nebo více podnikateli, s malým počtem pracovníků a relativně nízkým kapitálem či nízkým ročním obratem. Kritéria, která by měla být využívána pro posuzování velikosti malých, středních a velkých podniků se často liší (Novotný, 2007). Dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

- mikropodniky - v podniku je méně než 10 zaměstnaných a současně roční obrat nebo aktiva podniku nepřesahují 2 mil. Eur,
- malé podniky - v podniku je méně než 50 zaměstnaných a současně roční obrat nebo aktiva podniku nepřesahují 10 mil. Eur,
- střední podniky - v podniku je méně než 250 zaměstnaných a současně roční obrat nepřesahuje 50 mil. Eur nebo aktiva podniku nepřesahují 43 mil. Eur.

2.1.2 Formy vstupu na zahraniční trhy

K nejčastějším důvodům pro rozšíření podnikatelských aktivit do zahraničí patří očekávání zvýšení odbytu zboží a služeb. Pro podnikatele je klíčovou otázkou volba teritoria, na které hodlá podnik v souvislosti se zahraniční expanzí vstoupit. V úvahu je třeba vzít politické a ekonomické prostředí, velikost potenciálního trhu, logistickou dostupnost, případně ověřit bilaterální mezivládní dohody o dvojím zdanění, či ochraně investic (Veber, 2007).

Expanzi na zahraniční trhy lze realizovat řadou různých způsobů. V závislosti na kapitálové náročnosti lze rozlišit dva základní způsoby vstupu na zahraniční trhy. Kapitálový vstup na zahraniční trh formou přímých zahraničních investic a bezkapitálový vstup na zahraniční trh. Obě formy jsou podrobněji specifikovány v tab. 2.1 (Štrach, 2009).

Tab. 2.1 Formy vstupu na zahraniční trhy

Bezkapitálový způsob		Kapitálový způsob	
Export	Smlouvy	Joint ventures (JV)	Plně vlastněné podniky
Přímý export	Licence	Minoritní JV	Greenfield
Nepřímý export	R & D smlouvy	50% podíl	Brownfield
Ostatní	Aliance	Majoritní JV	Akvizice
	Franchising		Fúze
	Ostatní		Ostatní

Zdroj: vlastní přepracování dle Štrach (2009, s. 36)

Každá forma vstupu má své výhody a nevýhody. Proto výběr vhodného cesty nebo způsobu vstupu na zahraniční trhy má přímý vliv na výkon podniku na novém trhu. Převažující formou vstupu českých MSP na zahraniční trh je export. Export je způsob rozšíření, který nevyžaduje výdaje na zakládání poboček v nové zemi, ale exportéři musí v určité míře podpořit marketing a zajistit distribuci svých výrobků. Exportující MSP pak obvykle uzavírají smluvní dohody s místními podniky.

Mezi základní formy exportu patří přímý a nepřímý export. V prvním případě exportující podnik prodává své produkty a služby přímo zahraničním partnerům, ať se už jedná o jiné podniky či konečné spotřebitele. Exportující podniky tak musí samy zajistit mimo vlastní výrobu i všechny potřebné exportní služby vlastními silami, nebo prostřednictvím jiných specializovaných podniků. Měly by mít také přehled o tržním a právním prostředí v exportním teritoriu (Štrach, 2009).

V případě nepřímého exportu prodává podnik své výrobky či služby firmě se sídlem v ČR, která se specializuje na export. Takové podniky většinou provádí exportní činnost v jednotlivých komoditách či teritoriích. Z pohledu původního podniku se tedy jedná o klasický vnitrozemský obchod. Podnikatel se specializuje pouze na vlastní výrobky či služby a veškerou exportní činnost je zajištěna „na klíč“ tuzemským obchodním partnerem.

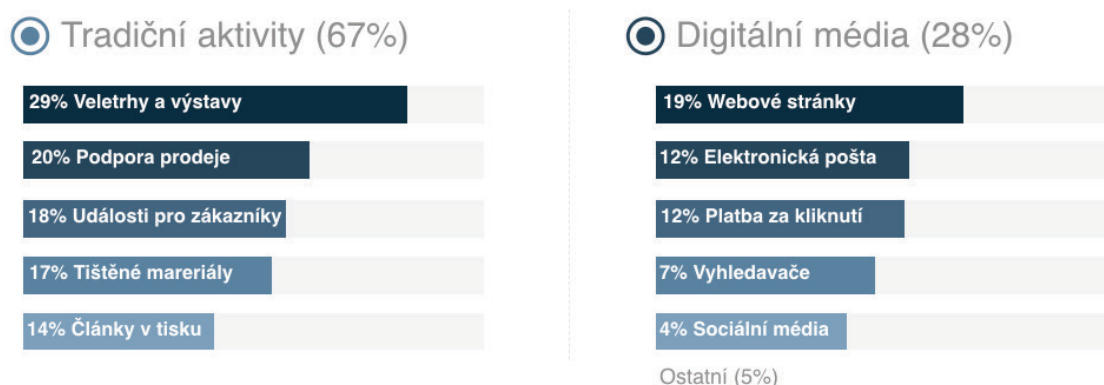
MSP exportují nejčastěji do zemí, které jsou nejbližší jejím provozním zřízením a spotřebním zvyklostem. Preferovanou volbou českých MSP pro rozšiřování do mezinárodního prostředí formu přímého exportu. Z hlediska obchodních kanálů byly pro výrobní podniky donedávna preferovaným způsobem veletrhy a výstavy. Stále větší pozornost je však věnována digitální komunikaci (Hitt, 2004).

2.1.3 Moderní přístupy k exportní komunikaci

Veletrhy a výstavy mají v podnikání malých a středních výrobních podniků stále své místo. Téměř 56% podniků z řad výrobních společností v ČR se jich účastní jako vystavovatelé a dalších 34% jako návštěvníci. Jejich význam ovšem klesá. Podniky považují účast na veletrzích a výstavách za přínosnou, nicméně se shodují, že veletrhy v zahraničí jsou oproti těm v ČR na vyšší úrovni. Mimo výstav jsou na firemních trzích preferovány rozličné způsoby podpory prodeje. Organizují se speciální události a akce pro zákazníky a v oblibě jsou stále i tištěné propagační materiály. Výrobní společnosti se také věnují publikací a inzercí odborných článků v profesionálních médiích. Na obr. 2.1 lze vidět výdaje na aktivity jako procento marketingového rozpočtu u podniků, které se dané aktivitě věnují. Ačkoliv jsou veletrhy stále nejdůležitější položkou marketingových rozpočtů výrobních firem, meziročně můžeme sledovat nárůst významu digitálního marketingu. (B2Bmonitor¹, 2014).

Digitální marketing je poměrně mladé odvětví, jehož potenciál je podmíněn charakteristickými atributy nových médií. V současnosti je již standardním elementem komplexní marketingové komunikace. Zahrnuje v sobě prakticky veškerou marketingovou komunikaci operující na základě digitálních technologií, respektive nových médií, jako jsou nástroje z oblasti internetu, mobilních komunikací a digitálních komunikačních prostředků (Frey, 2005).

Obr. 2.1 Výdaje na marketingové aktivity výrobních společností



Zdroj: vlastní zpracování dle B2B monitor, 2014

¹ B2Bmonitor je internetový portál výzkumné agentury B-inside s.r.o. specializující se na výzkum firemních trhů.

Nejrozšířenější formou digitální komunikace na firemních trzích jsou webové stránky s prezentací podniku. Jejím cílem může být vyplnění poptávkového formuláře. U výrobních společností není zvykem využívat webové stránky jako nástroj přímého prodeje. Oblíbenou formou digitální komunikace je elektronická pošta. Jedná se o nástroj přímého marketingu, který využívá elektronickou poštu k hromadné komunikaci se zákazníkem. Elektronická pošta se většinou používá k předání hodnotové nabídky a k uvedení odkazu na webové stránky podniku. Platba za kliknutí patří mezi nástroje internetové reklamy, jejíž princip spočívá v tom, že inzerent neplatí za každé zobrazení reklamy, nýbrž platí až ve chvíli, kdy na reklamu někdo klikl. Výhodou reklamy ve formě platby za kliknutí je její plánovatelnost a měřitelnost (Řezáč, 2014).

Mezi již tradiční nástroje digitální komunikace patří optimalizace pro vyhledávače, což je v informatice označení metodiky vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávačích. Cílem optimalizace pro vyhledávače je získat ve výsledcích vyhledávání lepší pozici. Specifickou oblastí optimalizace pro vyhledávače je budování zpětných odkazů.

Nejmladší formou digitální komunikace patří sociální média. Jejich počet roste stejně rychle jako jejich význam. Ačkoliv na firemních trzích lze vysledovat již částečnou saturovanost, podniky nalézají stále nové způsoby jejich využití. Účelem sociálních médií je vytvořit platformu pro sdružování podniků či jednotlivců stejných zájmů a přimět je ke sdílení informací ať už v podobě příspěvků, odkazů, fotografií či videí (Prokop, 2009).

Účelem využívání těchto nástrojů je získávání kontaktů. Jedná se o marketingový cíl, jehož účelem je vytvořit seznamy potenciálních zákazníků, kteří mají skutečně zájem o produkty nebo služby dané firmy. Vybraný cíl má obvykle silnou tendenci či sklon k nakupování. Seznamy zákazníků jsou schraňovány a analyzovány prostřednictvím systému pro řízení vztahů se zákazníky. V posledních letech je v oblasti digitálního marketingu velkým tématem marketingová automatizace. Jedná se o systém, který v sobě dokáže snoubit všechny výše zmíněné nástroje a automatizovaně či dokonce prediktivně s nimi pracovat. Samotný podnikatelský úspěch, ale není jen otázkou nastavení a implementace, ale přímo souvisí se strategickým řízením podniku.

2.1.4 Strategické řízení podniku

Každý podnik byl založen a existuje proto, aby naplňoval své určité poslání - výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů podniku. U firem v průmyslově vyspělém západě je zcela běžné, že mise firmy je v hutné podobě vyjádřena písemnou formou (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vize je veřejné prohlášení o záměru zakladatele, tedy proč společnost existuje. Je to doslova vize budoucnosti, která ještě neexistuje. Vize je představa něčeho, co by mělo být, k čemu podnik směřuje. Zároveň se dnes vize v marketingovém slova smyslu užívá nikoli jako obšírná představa, ale jako krátký dokument, či dokonce jen heslo, které má co nejlépe komunikovat svůj smysl.

Poslání je popis trasy a řídicích principů, tedy jak společnost hodlá tuto budoucnost vytvořit. Poslání je základní funkcí podniku – smysl existence organizace. Zdůvodňuje existenci podniku, vymezuje její pole působnosti a zároveň působí jako jednotící prvek, který usměrňuje jednání manažerů i zaměstnanců tak, aby pracovali v zájmu podniku (Sinek, 2013).

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku. Cíle vyjadřují čeho chce podnik dosáhnout. Obsahově by měly odpovídat definici SMART. Znamená to, že musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating), jejich dosažení musí být měřitelné (Measurable), musí být přijatelné pro ty, kdo je budou plnit (Acceptable), musí být reálné a dosažitelné (Realistic) a musí být vymezené časově (Timed).

Cíle úzce souvisí se strategií, kterou podnik vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou podnikové cíle dosaženy. Pojem strategie lze odvodit z několika výrazů a to např. od slova strategos (generál, tj. vojenský velitel po dobu války); stratos (vojsko, výprava); strategia (vojenské umění). Časový horizont by měl být před formulací strategie řádně vymezen. To je důležité jak z hlediska zpracování analýzy, tak návrhové části (Hanzelková, 2013).

Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch do značné míry závisí na předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání. Strategické řízení pomáhá podniku dlouhodobě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Strategické řízení stanovuje jasné cíle a směry pro budoucnost podniku. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje. Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídící pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečněná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%. Poznání, hodnocení a racionální uplatnění poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku je významným požadavkem kladeným na vedoucí pracovníky. Lze najít značné množství přístupů a konceptů strategického řízení, vždy je však nutno vycházet z podmínek konkrétní organizace.

Strategické řízení uskutečňované vedením podniku zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji. Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovni, která je přenáší do úrovně operativní (Hanzelková, 2013).

Model strategického řízení předpokládá, že existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená korporátní, obchodní, a funkční úrovní. Korporátní strategie vyjadřuje základní podnikatelské rozhodnutí, například v jaké zemi a na jakém trhu hodlá podnik operovat, jak hodlá alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude preferován a který naopak utlumován (Keřkovský, Vykypěl, 2006)..

Na formulaci korporátní strategie by měly navazovat formulace obchodních strategií. Obchodní strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Obsahově ji lze popsat pomocí vhodně zvoleného podnikatelského modelu. Pomocí „rozvázání“ podnikatelského

modelu pak můžeme obchodní strategii rozpracovat do souboru funkčních strategií. Tvorba podnikatelských modelů je tak jednou z nejdůležitějších součástí strategického řízení. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

2.1.5 Podnikatelský model

Podnikatelský model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Podnikatelský model tak můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů (Osterwalder, Pygneur, 2012).

Ideální model strategického řízení zřejmě neexistuje. Odborníci se ale shodují na tom, že podnikatelský model by měl být uskutečňován v určitých logicky navazujících krocích. Jedná se o kontinuální, nikdy nekončící proces současně probíhajících činností. Dobře fungující podnikatelský model je důležitější, než samotné dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány. Ty v důsledku turbulentního podnikatelského prostředí často již v úvodu jejich realizace zastarávají. Informační a řídicí procesy, které pomohou toto zastarávání vyhodnocovat nabývají stále více na významu. Podnikatelský model je tudíž svým způsobem důležitější než strategie.

Každý projekt návrhu podnikatelského modelu je jedinečný a je také spojen se specifickými výzvami, překážkami a klíčovými faktory úspěchu. Pokud jde o tak zásadní úkol jako je návrh podnikatelského modelu, začíná každý podnik z jiného výchozího bodu. Některé podniky mohou reagovat na krizovou situaci, jiné budou hledat nový potenciál růstu.

Pro etablované podniky jsou specifické reaktivní, adaptivní, výzkumné či expanzivní faktory. Posledně zmíněný faktor je většinou spojován s uvedením nové technologie, či výrobku na trh (Například Nespresso, Xerox 914, iPod/iTunes). Mezi výzvy etablovaných podniků tak může patřit vzbuzení hladu po nových výrobcích, spojení starých a nových modelů či dlouhodobé zaměření (Osterwalder, Pygneur, 2012).

2.2 Tvorba podnikatelských modelů

Účelem návrhu podnikatelského modelu je popis prezentace projektu a způsobu jeho realizace. Jeho motivací může být určitý projekt “prodat”, ať už potenciálním investorům nebo zainteresovaným osobám v rámci organizace. Může také sloužit jako průvodce realizací. Výsledek návrhu a promyšlení podnikatelského modelu vlastně představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu.

Díky podnikatelskému modelu lze ukázat jeho atraktivitu. Jeho pomocí je možné adresátům ukázat vizuální portrét modelu a vysvětlit jej pomocí příběhů. V ideálním případě je možné jej doplnit kresbami. Je třeba zdůraznit atraktivitu cílových segmentů a získat si tak zájem adresátů. Nakonec je třeba popsat klíčové zdroje a činnosti, které jsou nutné k tvorbě a realizaci daného modelu (Clark, 2013).

2.2.1 Vzory podnikatelských modelů

Pro tvorbu podnikatelských modelů lze využít tzv. vzory. Jedná se o uchopení představy o podniku v architektonickém ztvárnění, jako by šlo o archetypální a znovu použitelný popis. Slouží jak k porozumění dynamiky podnikatelských modelů, tak i jako zdroj inspirace. Rozeznáváme pět základních vzorů:

- a) rozvázání podnikatelských modelů,
- b) dlouhý chvost,
- c) vícestranné platformy,
- d) podnikatelský model ZDARMA,
- e) otevřené podnikatelské modely.

Ad a) Rozvázání podnikatelských modelů. Koncepce rozvázaného podniku rozlišuje tři typy podnikatelského zaměření, a to na vztahy se zákazníky, inovaci produktu a infrastrukturu. Uvedené tři typy mohou koexistovat v jedné firmě, vykazují ale odlišné ekonomické, konkurenční a kulturní imperativy. Rozvazovány jsou do samostatných subjektů proto, aby se vyhnuly konfliktům, či nežádoucím kompromisům. Firma by se měla zaměřit pouze na jednu ze tří hodnotových disciplín (Treacy, Wiesner, 1997).

Ad b) Dlouhý chvost. Podnikatelský model založený na dlouhém chvostu představují prodej menšího množství více produktů. Zaměřuje se na nabídku širokého sortimentu okrajových (nízkých) produktů, každý z nich se přitom prodává relativně zřídka. Díky celkovým tržbám z prodeje okrajových položek může být tento model stejně lukrativním jako model tradiční, kdy většina tržeb plyne z prodeje úzké nabídky nejprodávanějších produktů. Podnikatelské modely založené na dlouhém chvostu vyžadují nízké náklady na zásoby a silné platformy, aby byly dané produkty zájemcům ihned k dispozici (Anderson, 2010).

Ad c) Vícestranné platformy. Vícestranné platformy spojují alespoň dvě specifické, avšak vzájemně provázané skupiny zákazníků. Tyto platformy jsou určité skupině zákazníků užitečné pouze v případě, že jsou přítomny také další skupiny zákazníků. Platforma vytváří hodnotu tím, že usnadňuje interakci mezi těmito skupinami. Vícestranná platforma nabývá na hodnotě, a tím přitahuje další uživatele - vzniká jev známý jako síťový efekt (Evans, 2006).

Ad d) Podnikatelský model ZDARMA. V podnikatelském modelu zdarma může alespoň jeden významný zákaznický segment neustále profitovat z bezplatných nabídek. Bezplatnou nabídku umožňují různé vzory. Neplatící zákazníky financuje jiná část podnikatelského modelu nebo jiný zákaznický segment (De la Iglesia, 2008).

Ad e) Otevřené podnikatelské modely. Otevřené podnikatelské modely mohou firmy využívat k tvorbě a získání hodnoty prostřednictvím spolupráce s externími partnery. Toho je možné dosáhnout zvenčí dovnitř, kdy jsou ve firmě využívány externí nápady, nebo zevnitř ven, kdy firma externím partnerům poskytne nápady či aktiva, které v ní leží ladem (Chesbrough, 2014).

Výsledek zpracování zvoleného vzoru a promyšlení podnikatelského modelu představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního návrhu. Společně s finanční analýzou a analýzou vnějšího a vnitřního prostředí dotváří komplexní rámec pro návrh podnikatelského modelu.

2.2.2 Proces návrhu podnikatelských modelů

Proces návrhu podnikatelského modelu se skládá z pěti fází: mobilizace, porozumění, návrhu, realizace a řízení. Postup těmito fázemi má jen zřídka lineární podobu. V případě mobilizace jsou shromážděny všechny prvky nutné k návrhu podnikatelského modelu. Je popsána motivace projektu a vytvoření povědomí o potřebě nového modelu. Ve fázi porozumění je pozornost věnována průzkumu a analýze prvků potřebných k návrhu podnikatelského modelu. Jsou představeny relevantními informacemi o zákaznících, technologiích a prostředí. Při samotném návrhu se zaměřujeme na vytvoření a otestování životaschopných nápadů na podnikatelské modely a výběr toho nejlepšího. Po této fázi následuje realizace a řízení. Konečný koncept podnikatelského modelu by měl splňovat následující podmínky:

- a) vymezovat model strategického řízení tzn. prvky, jejich vztahy a uspořádání, např. hierarchii strategií, procesy, toky informací,
- b) vytvářet optimální podmínky pro realizaci a fungování podnikatelského modelu např. strukturováním problému, formulací strategie a vytvořením předpokladů pro dělbu práce a součinnost realizačních týmů,
- c) poskytovat návod či metodologii pro zpracování dílčích úkolů např. jasným vymezením základních pojmů jako předpoklad účinné komunikace (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Výběr konceptu podnikatelského modelu pro konkrétní podmínky podniku by měl proběhnout v určité konkurenci. Model jako takový by měl být znázornitelný graficky. Například Porter ve své publikaci „Konkurenční strategie“ uvádí tzv. kolo konkurenční strategie. Osterwalder a Pygneur v knize „Tvorba business modelů“ přichází s plátnem podnikatelského modelu, na jehož vzniku se podílelo více než 500 profesionálů. Tento model bude v následující kapitole popsán podrobněji.

2.2.3 Přístupy ke struktuře podnikatelského modelu

Kolo konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím upevnit její postavení na trhu. Každá firma v daném odvětví vstupuje do soutěže a má svou konkurenční strategii – ať už jasně formulovanou, nebo skrytou, explicitně definovanou plánovitým procesem nebo implicitně, prostřednictvím aktivit

jednotlivých oddělení. Explicitní proces formulování strategie přináší nesporné výhody a zajišťuje, že politika funkčních oddělení je koordinována a směřuje ke společným cílům. Pomocí analytických metod lze identifikovat působnost konkurence v odvětví a jaká bude její reakce.

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a jaká opatření jsou nezbytná k dosažení cílů. Porter pro definici a zobrazení klíčových aspektů konkurenční strategie využívá grafické zobrazení pomocí kola konkurenční strategie (viz obr. 2.2). Ve středu kola uvádí cíle firmy, ramena představují klíčová operační opatření. Čtyři klíčové faktory, které limitují dosažení cílů podniku jsou:

- přednosti a slabiny podniku - vyjadřují schopnosti a dovednosti z pohledu finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky,
- osobní hodnoty klíčových realizátorů - představují motivaci a potřeby klíčových pracovníků,
- možnosti odvětví a jeho rizika - definují konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný podnik,
- širší společenská očekávání - odrážejí vliv vnějších vlivů jako jsou sociální zájmy, politika vlády (Keřkovský, Vykypl, 2006).

Obr. 2.2 Kolo konkurenční strategie

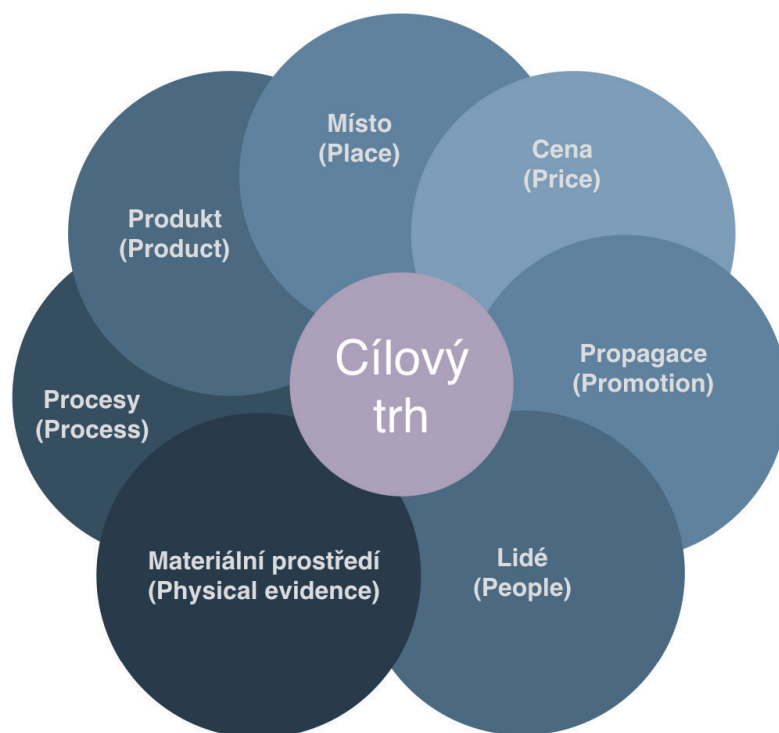


Zdroj: vlastní přepracování dle Porter, 1994

Marketingový mix 7P shrnuje vnitřní nástroje podniku, které umožňují ovlivňování chování spotřebitele. V rozdílné míře je využívá každá firma, která se tak snaží dosahovat stanovených cílů. Mezi klasické nástroje marketingového mixu patří: Výrobek (Product), Cena (Price), Distribuce (Place) a Propagace (Promotion). Tyto nástroje musí být vzájemně harmonizovány a kombinovány tak, aby co nejlépe odpovídaly podmínkám makrookolí, tj. trhu. Teprve pak mohou efektivně plnit svoji funkci a přinášet synergický efekt.

Pro oblast služeb se klasický mix 4P jevil jako nedostatečný, a bylo nutné jej dále rozšířit o nové 3P: Lidé (People), Procesy (Process) a Materiální prostředí (physical evidence). Všechny prvky modelu 7P lze vidět na obr. 2.3. Jako lidé jsou míněni všichni, kteří vstupují do procesu poskytování služeb a tím ovlivňují vnímání kupujícího. Proces popisuje spojení mezi zákazníkem a poskytovatelem a je důvodem k detailnějšímu zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Materiální prostředí zahrnují taková prostředí, ve kterých je služba poskytována a kde se poskytovatel a zákazník dostávají do vzájemné interakce (Zamazalová, 2009).

Obr. 2.3 Marketingový mix 7P



Zdroj: vlastní zpracování dle Foret, 2003

Plátno podnikatelského modelu představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Podobně jako pravá a levá strana hemisféry mozku, která je rozdělena na logiku a emoce, je i plátno podnikatelský modelu z levé strany zaměřené na efektivitu a z pravé na hodnotu. Plátno podnikatelského modelu lze vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů. Podnikatelský model lze nejlépe popsat pomocí devíti stavebních prvků, které lze vidět na obr. 2.4 (Osterwalder, Pygneur, 2011).

Obr. 2.4 Plátno podnikatelského modelu

a) Klíčová partnerství	b) Klíčové činnosti	d) Hodnotová nabídka	e) Vztahy se zákazníky	g) Zákaznické segmenty
	c) Klíčové zdroje		f) Kanály	
h) Struktura nákladů		i) Zdroje příjmů		

Zdroj: přepracováno dle Osterwalder, Pygneur, 2012

Ad a) Klíčová partnerství. Stavební prvek klíčová partnerství popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby podnikatelský model fungoval. Firma si musí položit otázku: Kdo jsou naši klíčoví partneři/dodavatelé? Jaké vykonávají činnosti a které zdroje získáváme? Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace podnikatelských modelů, snížení rizika či získání zdrojů. Mezi způsoby partnerství mohou patřit i strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují či spolupráce s konkurenty. U tvorby partnerství může být užitečné znát typy motivace jako optimalizace úspor z rozsahu, snížení rizika či získání určitých zdrojů a činností.

Ad b) Klíčové činnosti. Tento tavební prvek popisuje nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její podnikatelský model fungoval. Firma si musí položit otázku: Jaké klíčové činnosti vyžadují jednotlivé stavební prvky podnikatelského modelu?

Klíčové činnosti lze rozdělit do kategorií jako výroba, řešení problému či platforma.

Ad c) Klíčové zdroje. Tento stavební prvek popisuje nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby podnikatelský model fungoval. Firma si musí položit otázku: Jaké klíčové zdroje vyžadují jednotlivé stavební prvky podnikatelského modelu. Tyto zdroje umožňují firmě vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Klíčové zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit či si je může pronajímat, popřípadě je může koupit od klíčových partnerů.

Ad d) Hodnotová nabídka. Jedná se o spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Jedná se o důvod, proč dávají jednotliví zákazníci přednost konkrétní firmě před druhou. Nabídka řeší určitý problém či uspokojuje potřebu. Hodnoty mohou být kvantitativní (např. cena, rychlost služby) nebo kvalitativní (např. vzhled, spokojenost zákazníků). K tvorbě hodnoty mohou přispět prvky jako novost, výkon, přizpůsobení, zvládnutí úkolu, vzhled, značka, cena, snižování nákladů, snižování rizika, dostupnost, či pohodlnost.

Ad e) Vztahy se zákazníky. Stavební prvek Vztahy se zákazníky popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty, či jaké vztahy od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají. Vztahy se mohou lišit, od osobních po automatizované. Může se jednat o osobní asistenci, samoobsluhu, automatizované služby, komunity či spolupráci. Vztahy mohou vycházet z následujících motivací - získání zákazníků, udržení zákazníku, či navyšování prodeje.

Ad f) Kanály. Stavební prvek kanály popisuje jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Mají několik funkcí, např.: zvyšování povědomí o výrobcích, možnost zakoupit si produkty, předání hodnotové nabídky, nebo poskytnutí poprodejní zákaznické podpory. Kanály mají více různých fází. Každý kanál dokáže pokrýt buď jen některé nebo všechny tyto fáze. Kanály lze rozdělit na přímé (vyšší marže a náročnost) a nepřímé, (nižší marže, využití silných stránek partnera) popřípadě na vlastněné nebo partnerské. Klíčovým prvkem při zavádění hodnotové nabídky na trh je nalezení správného mixu kanálů, které by uspokojovaly představu zákazníků o tom, jak bychom k nim měli přistupovat.

Ad g) Zákaznické segmenty. Zákaznické segmenty definují různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci představují jádro každého podnikatelského modelu. Bez zákazníků, kteří podniku zajišťují zisk, nemůže žádná firma dlouho přežít. Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku. Podnik k nim využívá různé distribuční kanály, které vyžadují různé typy vztahů. Vykazují výrazně odlišnou ziskovost, jsou ochotni platit za různé aspekty nabídky.

Ad h) Struktura nákladů. Stavební prvek představuje veškeré náklady související s fungováním podnikatelských modelů. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme jednotlivé stavební prvky, lze tyto náklady relativně snadno vyčíslit. Je užitečné rozlišovat mezi fixními náklady, variabilními náklady, úsporami z rozsahu a úsporami ze sortimentu.

Ad i) Zdroje příjmů. Jedná se o prvek představující hotovost z každého zákaznického segmentu. Firma si musí položit otázku: Za jakou hodnotu jsou zákazníci opravdu ochotni zaplatit? Odpovědí podnik zjistí jak může generovat z každého zákaznického segmentu jeden či více zdrojů příjmů. Generovat příjmy lze několika způsoby - prodej aktiv, poplatky za užití, předplatné, pronájem, poskytování licencí, reklama. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy (fixní a dynamická cenotvornost). Podnikatelský model se může opírat o 2 různé typy zdrojů příjmů:

- 1) transakční příjmy z jednorázových zákaznických plateb
- 2) opakující se příjmy z průběžných plateb za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní zákaznické podpory (Osterwalder, Pygneur, 2012).

2.3 Metody používané při tvorbě podnikatelského modelu

V kapitole níže jsou podrobněji rozebrány jednotlivé metody, které jsou použity pro zhodnocení a návrh podnikatelského modelu. Analýza SWOT slouží k analýze vnitřního a vnějšího prostředí současného podnikatelského modelu. Vybrané poměrové ukazatele hodnotí finanční zdraví podniku. Porterova analýza hodnotí konkurenční prostředí a analýza zákazníků bude provedena dle schématu hodnotové nabídky. Výsledky analýz poslouží k návrhům a doporučením pro návrh nového podnikatelského modelu.

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů stanovení podnikové strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám. Jedná se o přístup neustálé konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku reagovat na změny v podnikatelském prostředí. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s vlivy z okolí podniku resp. příležitostmi a ohroženími. Syntézou jednotlivých prvků analýza směřuje k východisku pro formulaci strategie. Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov - strenghts, weaknesses, opportunities a threats. Doporučený metodický postup pro provedení SWOT analýzy dle autorky (Grasseová, 2010) sestává ze 4 kroků:

- 1) stanovení účelu analýzy a sestavení analytického týmu,
- 2) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku,
- 3) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí,
- 4) tvorba matice SWOT.

V přípravné fázi by mělo dojít k sestavení odborného týmu, jednoznačného stanovení účelu, za jakým se bude SWOT analýza provádět a definovat oblasti, které budou analyzovány. V další fázi je potřeba identifikovat silné a slabé stránky podniku a následně zjištěná fakta ohodnotit. Identifikace by měla probíhat formou brainstormingu, na jehož základě odborný tým určí jednotlivé faktory k vyhodnocení. Samotné hodnocení pak může být provedeno jedním ze dvou způsobů. Buď metodou alokace 100 bodů, nebo párovým porovnáním. Výsledky dle určených priorit je třeba zaznamenat do tabulky.

V třetí fázi je třeba identifikovat hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí obdobným způsobem v ustanoveném týmu. Zhodnocení kritérií se však bude lišit. Ve dvou sloupcích tabulky, které znázorňují závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku, sestavený tým přiřadí hodnoty od jedné do pěti. Výsledek součinu těchto hodnot jednotlivých kritérií určí pořadí podle jejich důležitosti. V poslední fázi jsou zaznamenány zhodnocené faktory se strategickým významem do SWOT matice, z níž jsou pomocí porovnávání generovány jednotlivé alternativní strategie, které lze vidět na obr. 2.5. Mezi 4 typy alternativních strategií patří:

- a) WO strategie hledání. Tyto strategie jsou zaměřeny na překonání či úplné odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Pro jejich realizaci bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitosti.
- b) SO strategie využití. SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitosti identifikovaných ve vnějším prostředí. Tento kvadrant vyjadřuje žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.
- c) WT strategie vyhýbání. Jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení.
- d) ST strategie konfrontace. ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením (Grasseová, 2010).

Obr. 2.5 SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová 2010

2.3.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Analýza poměrových ukazatelů je jedním z nejčastěji využívaných nástrojů finanční analýzy podniku. Metoda vychází z údajů uvedených v základních účetních výkazech čili využívá pouze veřejně dostupné informace. K tomu, aby byly analyzovány vzájemné vazby a souvislosti mezi ukazateli, je třeba jednotlivé položky výkazů uvést do vzájemných poměrů (Kislingerová a kol., 2008). Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- a) Ukazatele rentability,
- b) ukazatele aktivity,

- c) ukazatele zadluženosti,
- d) ukazatele likvidity.

Ad a) Ukazatele rentability. Tyto ukazatelé měří konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (tedy majetku) kapitálu nebo k tržbám. Rentabilita je tedy měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Kislingerová a kol., 2008). Ke zjišťování rentability (výnosnosti) podniku jsou nejčastěji využívány tyto konkrétní ukazatele:

- Rentabilita aktiv (ROA – return on assets) vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jeho vývojové hodnoty by měly růst a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %. Vypočítá se podle vzorce (2.1).

$$ROA = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.1)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku. Kromě efektivnosti vložených prostředků vlastníci také hodnotí, zda jim investice přináší i dostatečný výnos, který by měl být dlouhodobě vyšší než u cenných papírů garantovaných státem. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 0,08. Výpočet se provede pomocí vzorce (2.2).

$$ROE = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.2)$$

- Rentabilita tržeb (ROS – return on sales) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce. S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.3).

$$ROS = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{Tržby}} \quad (2.3)$$

Ad b) Ukazatele aktivity. Tato skupina hodnotících ukazatelů měří úspěšnost využití aktiv managementem společnosti. Jelikož se aktiva dělí do několika úrovní, tak i ukazatele aktivity mohou mít různé úrovně, např. stálých, oběžných či celkových aktiv.

Aby byla nalezena odpověď na otázku, jak hospodařit s aktivy, jejími jednotlivými složkami a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu, je třeba použít následující ukazatele (Vochozka, 2011):

- Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se aktiva během daného roku obrátí. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.4).

$$\text{Obrat celkových zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

- Doba obratu aktiv je ukazatel, který udává, počet dnů za které se aktiva obrátí. Doporučená je co nejkratší doba. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.5).

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{(\text{Tržby}/360)} \quad (2.5)$$

- Obrat celkových zásob udává intenzitu využití zásob, neboli kolikrát je v průběhu daného období každá položka firmy prodána a znovu naskladněna. Čím vyšší obratovost zásob, tím lépe pro podnik. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.6).

$$\text{Obrat celkových zásob} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{(\text{Tržby}/360)} \quad (2.6)$$

- Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby, či do doby jejich prodeje. Čím kratší je doba obratu zásob, tím pro podnik lépe. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.7).

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Zásoby}}{(\text{Tržby}/360)} \quad (2.7)$$

- Doba obratu pohledávek udává počet dnů, během nichž je hodnota tržeb držena v pohledávkách, tzn. jak rychle dostane podnik peníze zpět od dodavatelů od realizace obchodu. Čím nižší je hodnota, tím jsou dříve uhrazeny faktury. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.8).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky}}{(\text{Tržby}/360)} \quad (2.8)$$

Ad c) Ukazatele zadluženosti. Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Při analýze zadluženosti je důležité zjistit objem majetku, který má firma

pořízen na leasing. Tato aktiva se neobjevují v rozvaze, jsou uvedeny jako náklady ve výkazu zisků a ztrát. Proto firma, která se zdá být nezadlužená podle poměru cizího a vlastního kapitálu, může být ve skutečnosti vzhledem k velkému množství „neleasingového“ majetku firmou velmi zadluženou. Pro analýzu zadluženosti je proto vhodné využívat i ukazatelů z výkazů zisku a ztrát (Dluhošová, 2010). Mezi vybrané ukazatele zadluženosti patří:

- Celková zadluženost vyjadřuje poměr cizích zdrojů podniku k celkovým aktivům. Doporučená hodnota ukazatele se tedy pohybuje v rozmezí 30-60%. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.9).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.9)$$

- Zadluženost vlastního kapitálu vyjadřuje poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Obdobně jako předchozí ukazatel i zadluženost vlastního kapitálu naznačuje, zda podnik preferuje vlastní či cizí zdroje financování. Nabývá-li tento ukazatel hodnot převyšujících 1, potom jsou preferovány cizí zdroje, je-li tomu naopak, podnik preferuje vlastní zdroje financování. Zdravá hodnota ukazatele převyšuje 80%. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.10).

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.10)$$

- Úrokové krytí je ukazatel, který vypovídá o zajištění placení úroků, tj. kolikrát jsou úroky pokryty hospodářským výsledkem za účetní období. Vyjadřuje schopnost podniku realizovat splátky úroků. Optimální vývoj ukazatele je vyšší než hodnota 2. Čím vyšší je úrokové krytí, tím je finanční situace firmy lepší. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.11).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{VH před zdaněním (EBIT)}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.11)$$

Ad d) Ukazatele likvidity. Likvidita je schopnost podniku rychle a bez větších ztrát přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky. Peníze jsou nejlikvidnějším majetkem. Naopak stroje a budovy jsou majetkem s nejnižší likviditou. Obdobné podmínky se vztahují na likviditu pasiv, kdy krátkodobé dluhy jsou likvidní a vlastní kapitál je nejméně likvidní. O likviditě podniku se hovoří tehdy, kdy výše splatných závazků podniku je poměřena s výší likvidních aktiv (Kislingerová a kol., 2008). Zpravidla jsou používány

tří základní ukazatele likvidity:

- Okamžitá likvidita je likviditou prvního stupně a zahrnuje nejlikvidnější položky z rozvahy. Vyjadřuje schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 0,6 až 1,1. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.12).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{(\text{Tržby}/360)} \quad (2.12)$$

- Pohotová likvidita je likviditou druhého stupně a měří, zda je podnik schopen dostát krátkodobým závazkům. Doporučené rozmezí se pohybuje mezi 1,1 až 1,5. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.13).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{Krátkodobé pohledávky}} \quad (2.13)$$

- Běžná likvidita je považována za likviditu třetího stupně a znázorňuje, kolikrát oběžná aktiva kryjí krátkodobé závazky firmy. Prostřednictvím tohoto ukazatele lze zjistit, zda je podnik schopen uspokojit své věřitele ve chvíli, kdy přemění svá oběžná aktiva na hotovost. Čím je výsledná hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5 až 2,5. Ukazatel je vyjádřen rovnicí (2.14).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.14)$$

2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je často využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku. Vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku působí v určitém odvětví. Pozice podniku je determinována působením pěti základních činitelů, které lze vidět na obr. 2.6:

- a) Konkurenční rivalita v odvětví,
- b) hrozba vstupu do odvětví,
- c) vyjednávací síla zákazníků,
- d) vyjednávací síla dodavatelů,
- e) hrozba substitutů.

Obr. 2.6 Porterův model konkurenčního prostředí



Zdroj: vlastní přepracování dle Keřkovský, Vykypěl, 2006

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace nejen potenciálních hrozeb (např. vstup nových konkurentů), ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb eliminováno. Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy (model slouží jako souhrn relevantních faktů potřebných k rozhodování o strategii), tak při hodnocení navržené strategie

Porterova analýza by měla v závěrech naznačit “Co dělat?”, jaké opatření strategického charakteru uplatnitelná při formulaci strategie lze z analýzy vyvodit. Tento požadavek je dobře vyřešen v analýze, prezentované v praktické části. Analýza byla zpracována za účelem formulace konkurenčního prostředí podnikatelského modelu.

Každá vnější analýza by měla zohledňovat vývojové trendy a být objektivní tj. měla by co nejvíce odrážet realitu a ne subjektivní názor autora. Oba tyto problémy mohou být vyřešeny prostřednictvím metodiky popsané níže. Ta je založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulovány kritéria, která jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů. V případě konkurenční rivalry v odvětví to mohou být následující kritéria:

- a) Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost,
- b) růst odvětví,
- c) diferenciací výrobků/služeb,

- d) diferenciaci konkurentů,
- e) charakter konkurence, postoj k podnikatelské etice,

Experti na základě znalostí daného odvětví stanoví hodnoty jednotlivých kritérií pomocí bodové škály z intervalu $<1,9>$, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria definovány. Například u kritéria „růst odvětví“ je 1 bod přiřazen snížené atraktivitě odvětví a 9 bodů naopak vysoké atraktivitě odvětví. Pokud je možné odhadnout úroveň expertízy respondentů, lze případně jejich odhady korigovat vahami vyjadřujícími úroveň jejich expertízy.

Aspekt „zaměření analýzy na budoucnost“ je vyřešen tak, že respondenti hodnotí současný rok a budoucnost. Hodnoty uvedené v tabulkách vyjadřují aritmetický průměr odhadů expertů. Celkové hodnocení jednotlivých aspektů je stanoveno zprůměrováním odhadů příslušných kritérií experty. Mezi jednotlivými obdobími lze tedy sledovat např. tendence mírného růstu. Porterova analýza by v závěrech měla naznačit „Co dělat?“, jaké opatření strategického charakteru uplatnitelné při formulaci podnikatelského modelu lze z analýzy vyvodit.

Obecně lze říci, že zákazník má vůči dodavateli silnou pozici v případě, že je z hlediska poptávky velkým, či významným, nebo může snadno přejít ke konkurenci. Vyjednávací síla dodavatelů je silná v situaci, kdy zboží, které zákazník poptává je např. vysoce diferencované, či v případě, kdy nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem. Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována, pokud fixní náklady vstupu do odvětví jsou příliš vysoké či existuje-li v odvětví struktura přirozených monopolů. Hrozba substitutů je snižována, pokud jej podniky vyrábějí s vyššími náklady či náklady přestupu jsou příliš vysoké. Rivalita podniků působících na daném trhu může být vysoká pokud se jedná o velmi málo rostoucí trh nebo se jedná o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (Hanzelková, 2013).

2.3.4 Analýza zákazníků

K analýze potřeb zákazníků můžeme využít nástroje schématu hodnotové nabídky, který navazuje na tvorbu podnikatelských modelů dle Osterwaldera a Pygneura (2012). Jedná se o nástroj, který nám pomáhá porozumět jak vytvářet produkty a služby, o které mají zákazníci skutečně zájem. Tuto otázku by si měl klást každý podnik, který zavádí,

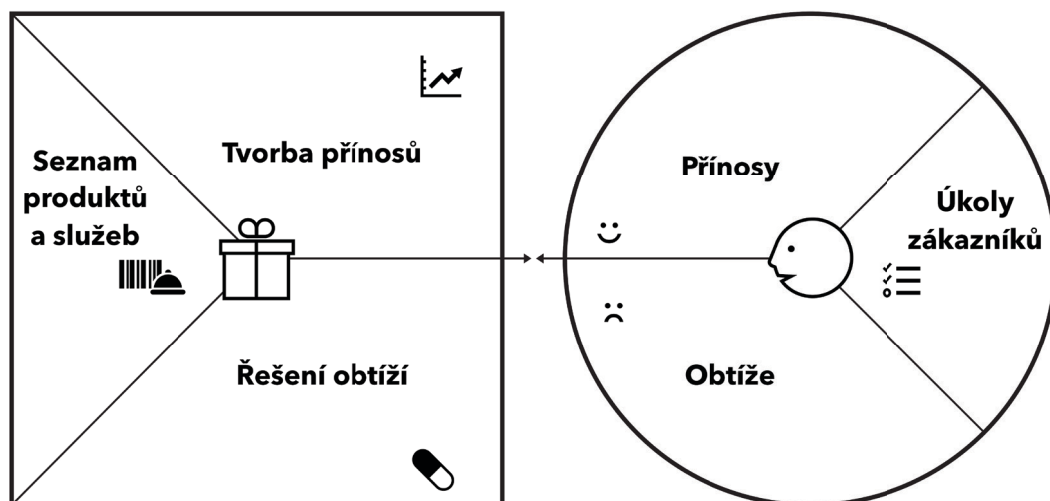
nebo inovuje svoje produkty a služby. Nástroj podrobněji rozpracovává dva stavební prvky plátna podnikatelského modelu – hodnotovou nabídku a zákazníky (viz obr. 2.7). Cílem je popsat tyto dvě oblasti do větší míry a ukázat vzájemný soulad mezi tím, co firma nabízí za produkty a služby a tím, co zákazníci chtějí. Profil zákaznického segmentu popisuje základní charakteristiky zákazníků a co chtějí:

- úkoly zákazníků – úkoly, problémy či potřeby, které zákazníci řeší,
- obtíže – co zákazníci trápí (rizika, negativní emoce, problémy),
- přínosy – pozitivní přínosy, kterých by zákazníci rádi dosáhli.

Ve všech třech oblastech je zapotřebí rozlišit klíčové body, se kterými je potřeba dále pracovat, a ty nepodstatné odstranit. Na jednotlivé složky zákaznického segmentu (zákazníka, trhu) mapujeme vlastnosti produktu:

- seznam produktů a služeb – jaké produkty a služby nabízíme,
- řešení obtíží – jaké konkrétní rizika a problémy zákazníka pokrýváme,
- tvorba přínosů – jaké aspekty produktu či služby reagují na konkrétní požadované přínosy zákazníka a jakým způsobem jich dosahují.

Obr. 2.7 Schéma hodnotové nabídky



Zdroj: přepracováno dle Osterwalder, Pygneur, 2014

Úkoly zákazníků popisují úkoly, které chtějí mít zákazníci zvládnuty v jejich práci, životě. Je popsán jejich vlastními slovy. Obtíže představují zákaznické problémy, rizika a nepříjemnosti spojené s činnostmi. přínosy popisují výstupy, kterých chtějí zákazníci

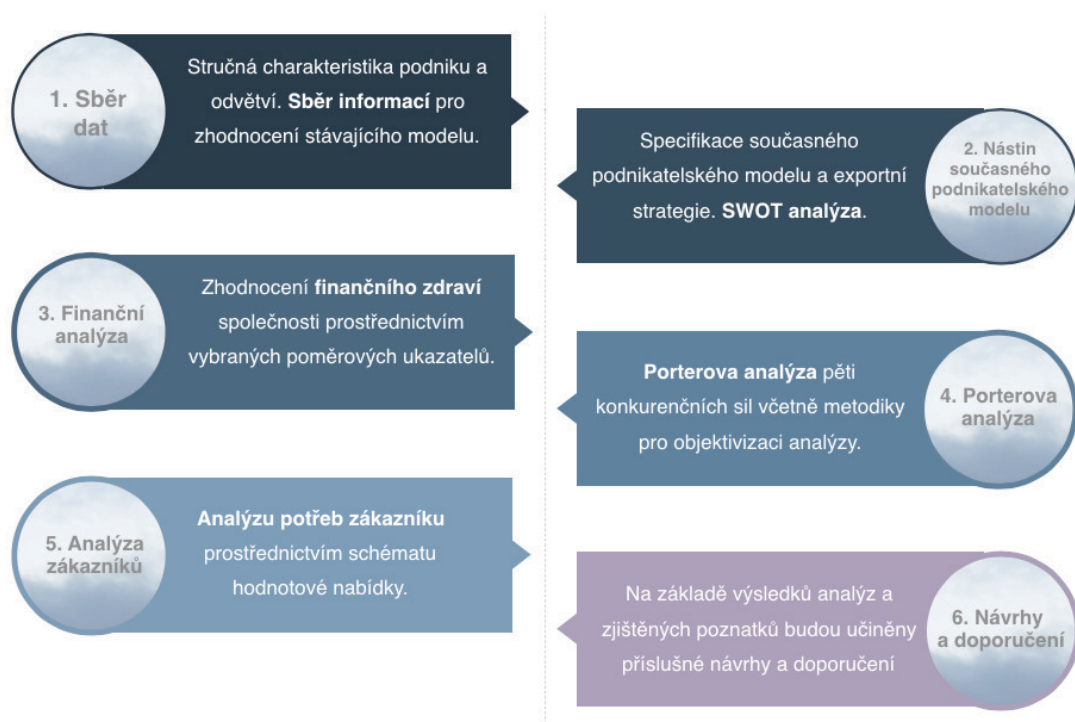
dosáhnout, nebo konkrétní benefity, které vyhledávají. V případě, že vytváříme přínosy, řešení obtíží nebo produkty a služby pro činnosti, kterým se zákazníci chtějí věnovat, pak dosáhneme shody (Osterwalder, Pygneur, 2014).

Princip metody schématu hodnotové nabídky spočívá v definování kritérií k jednotlivým prvkům zákaznického profilu či hodnotové mapy, jejich bodovém ohodnocení a srovnání shody. Samotný proces analýzy tedy sestává ze třech kroků: Vytvoření zákaznických profilu, vytvoření hodnotové mapy a interpretace zhodnocení souladu. Metodou brainstormingu s vedením podniku lze identifikovat zákaznické úkoly, obtíže a přínosy. Stejně tak definování produktu včetně řešení obtíží a tvorby přínosů. Výsledné kritéria by měly být bodově ohodnoceny vedením např. metodou alokace 100 bodů a následného seřazení dle důležitosti. Vzájemným porovnáním lze získat shodu či hluchá místa, které poslouží k návrhu a úpravě hodnotové nabídky.

2.4 Vlastní postup při realizaci návrhu podnikatelského modelu

Prostřednictvím sběru dat bude popsána stručná charakteristika podniku a odvětví včetně historických milníků a současné exportní strategie. Sběr dat bude proveden metodou brainstormingu s vedoucími pracovníky podniku a na jejím základě bude nastíněn stávající podnikatelský model. Ten bude podroben SWOT analýza pro zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, z které vyplynou doporučené strategie k úpravě podnikatelského modelu. Následně bude provedena finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Analýza konkurenčního prostředí podniku bude zhodnocena Porterovou analýzou konkurenčních sil. Následně bude provedena analýza zákazníků metodou schématu hodnotové nabídky. Na základě zjištěných poznatků budou vytvořeny příslušné návrhy a doporučení pro implementaci návrhu nového podnikatelského modelu. Jednotlivé postupové kroky aplikační části zachycuje diagram na obr. 2.8.

Obr. 2.8 Chronologický postup při realizaci návrhu podnikatelského modelu



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku

Návrh podnikatelského modelu je sestaven pro RSBP spol. s r.o. (dále jen RSBP) především k jejímu internímu využití. RSBP je výrobce požární a výbuchové ochrany pro strojní průmyslová zařízení. Mezi dlouhodobé cíle společnosti patří zvýšení tržního podílu v oboru v zahraničí. Podnikatelský model je navržen dle koncepce rozvázaného podnikatelského modelu se zaměřením na vztahy se zákazníky. Návrhem nového podnikatelského modelu chce podnik nejen zjistit současný stav, ale především zvýšit konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích.

3.1 Charakteristika podnikatelské činnosti společnosti RSBP

Ve výrobním průmyslu se často zpracovávají sypké materiály z nichž se do vzduchu uvolňují drobné částice. Pohybem vzduchu se částice víří a snadno dosahují výbušné koncentrace. Při styku rozvířeného prachu s efektivním iniciačním zdrojem dochází k nebezpečné explozi. K takovýmto jevům dochází především v odvětvích jako je potravinářství, papírenství, farmacie a energetika, kde se využívá průmyslových zařízení jako jsou odprašovací filtry, sila, korečkové elevátory, mlýny, sušárny apod.

V případě exploze v těchto zařízeních podnikům nejčastěji vznikají prostoje ve výrobě spojené s náklady na pořízení nových technologií. Firmy tak nejsou schopny přinejmenším po několik týdnů uspokojit své odběratele. V horších případech exploze hořlavého prachu má za následek uzavření celé továrny. V nejhorších případech se pak situace podepíše na zdraví a životě zaměstnanců. Svě o tom ví například v americké Georgii, kde v roce 2008 došlo k fatální explozi v továrně na výrobu cukru Imperial Sugar. Tato továrna dnes již neexistuje.

Právě díky tomuto nebezpečí dnes existuje legislativa, která stanovuje minimální požadavky z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků, kteří jsou ohroženi prostředím s nebezpečím výbuchu. Dle ní jsou provozovatelé továren povinni provést analýzu rizik výbuchu a přijmout příslušná opatření. I výrobce strojního zařízení musí zajistit posouzení rizika s cílem určit požadavky na ochranu zdraví a bezpečnost, které platí pro strojní zařízení. Tyto zařízení pak musí být navrženy a konstruovány s

přihlédnutím k výsledkům posouzeného rizika.

RSBP úzce spolupracuje s výrobcí i provozovateli technologií a díky jejich poznatkům je schopna vyvíjet systémy ochrany před výbuchem s vysokou účinností. Disponuje vlastním vývojovým oddělením, které většinu času v roce tráví na renomovaných zkušebnách a dohlíží nad nejaktuálnější certifikací vlastních výrobků. RSBP spolupracuje s univerzitami a výzkumnými ústavy a rozšiřuje obecné povědomí o problematice prostřednictvím odborných konferencí a výstav. A v neposlední řadě RSBP především vyrábí, instaluje a reviduje systémy, které dokáží explozi uvolnit, potlačit či izolovat.

3.1.1 Klíčová data v historii společnosti RSBP

RSBP spol. s r.o. více než 20 let poskytuje svým zákazníkům široký okruh produktů a služeb v oblasti požární a výbuchové ochrany průmyslových zařízení. Firma komplexně řeší bezpečnost průmyslových provozů a jednotlivých technologií z hlediska požární a výbuchové prevence, ochrany, analýzy rizik a inženýringu. Zásadní historické milníky společnosti jsou uvedeny v tab. 3.1.

Tab. 3.1 Klíčová data v historii společnosti

1992	Založení společnosti RSBP spol. s r.o. v Ostravě.
1993	RSBP rozvíjí a upevňuje pozici na tuzemském trhu. Postupně získala jméno profesionálního dodavatele řešení v oblasti požární a výbuchové ochrany průmyslových zařízení.
1998	RSBP se věnuje vlastnímu vývoji systémů pro odlehčení, potlačení i uvolnění výbuchu.
2001	RSBP mění sídlo a stěhuje se do větších prostor v Ostravě - Radvanicích, kde v současné době působí, vyrábí a má nejen své dílny, sklady, výzkumné a vývojové pracoviště, ale také všechny kanceláře a vlastní školicí centrum.
2007	Úspěšná prezentace na mezinárodním veletrhu Powtech. V průběhu let se RSBP stává významným partnerem pro zákazníky nejen v Čechách a na Slovensku, ale také v Polsku, Německu, Francii, Itálii, Španělsku, Turecku, Velké Británii, USA a Austrálii.
2013	RSBP se aktivně věnuje rozvoji digitálních marketingových aktivit. Rozšiřuje zákaznickou databázi. Publikuje na zahraničních serverech. Natáčí a sdílí videa z testování prostřednictvím sociálních médií. Spouští nový web.
2016	RSBP dokončila vývoj produktů pro ochranu před výbuchem lehkých kovů. Počet zaměstnanců se blíží hranici 50 pracovníků.

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Popis exportní strategie

Společnost RSBP se exportu věnuje dlouhodobě a v současné době má zavedené mechanismy vstupů na zahraniční trh. Nejčastěji se jedná o formu přímého exportu, který nabývá různých podob, dle specifika daného teritoria. Mezi takovéto formy patří:

- vlastní prodej – RSBP si zajišťuje přímý kontakt se zákazníkem (výstavy, reference zákazníků, prezentace v médiích, účast na odborných konferencích a seminářích atd.), realizuje kompletní vývoj projekci, dodávku, zajišťuje servis. Veškerý kontakt se zákazníkem probíhá napřímo.
- prodej přes vlastní obchodní pobočku – v dané zemi/teritoriu je vytvořena dceřiná společnost RSBP s vlastními zaměstnanci, která zajišťuje obchod a kontakt se zákazníkem. Veškeré technické náležitosti jsou realizovány z centrály v Ostravě.
- prodej prostřednictvím distribučních kanálů pod vlastní značkou – vybraní oficiální distributoři v daných zemích/teritoriích zajišťují obchod, veškerý inženýring a veškerou potřebnou podporu. Realizace zakázky je kompletně řízena z centrály v Ostravě a při předávce díla je technik z Ostravy, který zpracuje předávací protokol k dílu.
- prodej prostřednictvím distribučních kanálů pod značkou odběratele – strategický partner dodává kompletní technologii pod vlastní obchodní značkou a RSBP v dané zemi neprezentuje. V těchto případech není zajišťována přímá klientská podpora z Ostravy a veškerou podporu si zajišťuje strategický partner.

RSBP úzce spolupracuje především s vlastními distribučními kanály v jednotlivých zemích/teritoriích, a na základě výstupů z jejich obchodních transakcí a na základě průzkumů trhu vytváří vhodnou strategii vstupu a strategii expanze na daném trhu. Dále komunikuje se stálými a s potenciálními klienty na seminářích, konferencích a výstavách a získává cenné informace. Účastí na výstavách a veletrzích získává RSBP velmi cenný nástroj vlastní prezentace a možnosti komunikace s potenciálními zákazníky o jejich potřebách, nedostatecích ve vybraných průmyslových odvětvích v konkrétní zemi a mnoho dalších. Účast na výstavách je nedílnou součástí pozitivní sebeprezentace a slouží jako

podpora všech čtyř výše uvedených exportních strategií.

Jak z výše uvedeného vyplývá, strategie vstupu na nový trh se odvíjí od zpětné vazby klientů, distributorů, ale i konkurence, od kulturních zvyklostí, od marketingového průzkumu trhu a v neposlední řadě také na základě vlastní zkušenosti z již realizovaných aktivit.

Vývoj je neustále doprovázen množstvím zkoušek, certifikacemi, zaváděním výrobků do prodeje a registrací užitečných vzorů v oblasti ochrany technologických zařízení před účinky výbuchu. Systémy pro ochranu před výbuchem společnosti RSBP jsou oceňovány především díky vysoké kvalitě komponent a odborným zkušenostem zaměstnanců

Specifická produkce a služby společnosti RSBP si vyžadují rovněž specifický přístup k vlastní propagaci. S ohledem na velikost trhu v České republice je důležité, aby propagace byla zaměřena na celosvětový trh a nikoli pouze lokálně. Z tohoto důvodu byla v roce 2013 zahájena intenzivní marketingová kampaň, která by měla mít za následek markantní zvýšení povědomí o činnostech RSBP, portfoliu produkce a služeb u cílových skupin a v odborných kruzích po celém světě. Společnost věnovala velkou část energie a prostředků především v oblasti digitální komunikace (webové stránky, sociální média), interaktivní prezentace (profesionální videa, animace, fotografie produktů), na odborných konferencích, psaní článků v odborných časopisech a na specializovaných serverech, tvorby funkční grafiky veletržních stánků a dalších. Veletrhy a výstav jsou nedílnou součástí vlastní propagace. Být viděn a mít možnost osobního kontaktu s klientem je nejdůležitějším faktorem úspěchu.

Podnikatelskou strategií a hlavním cílem společnosti RSBP je především rozšíření portfolia svých zákazníků a progresivní expanze nejen na trhy východní a západní Evropy, ale v současné době i na trhy hospodářského uskupení BRICSu (Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jižní Afriky) a následném vybudování a upevnění si pozice na těchto trzích.

3.2 Situační analýza současného podnikatelského modelu

Ke stanovení situační analýzy bylo využito plátna podnikatelského modelu. Dle koncepce rozvázaného podnikatelského modelu je interpretován podnikatelský model z hlediska vztahů se zákazníky. Infrastruktura a technologická část jsou v níže popsáných stavebních prvcích podnikatelského modelu popsány jen okrajově. Zřetel je především brán na obchodní a marketingovou činnost podniku. Jednotlivé stavební prvky modelu byly konkretizovány metodou brainstormingu s vedoucími pracovníky obchodního a marketingového oddělení podniku. Schématickou podobu podnikatelského modelu lze vidět na obr. 3.1.

Obr. 3.1 Plátno současného podnikatelského modelu společnosti RSBP

a) Klíčoví partneři	b) Klíčové činnosti	d) Hodnotová nabídka	e) Vztahy se zákazníky	g) Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční distributoři• Dodavatelé tiskovin a reklamních předmětů• Grafika, foto a video• Cestovní agentury a výstavnictví• Poradenské agentury pro export	<ul style="list-style-type: none">• Tvorba obchodních nabídek• Plnění marketing. plánu	<ul style="list-style-type: none">• Zařízení na potlačení výbuchu• Zařízení na uvolnění výbuchu• Zařízení na zabránění přenosu výbuchu• Inženýring• Servis	<ul style="list-style-type: none">• Akce pro zákazníky• Články, foto, video	<ul style="list-style-type: none">• Koncoví uživatelé• Výrobce technologií• Evropa
	c) Klíčové zdroje		f) Kanály	
	<ul style="list-style-type: none">• Technická dokumentace• Patenty a certifikace• Zkušení lidé a vazby		<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční distributoři• Přímý prodej• Veletrhy a výstavy• Tištěné materiály	
h) Struktura nákladů			i) Zdroje příjmů	
<ul style="list-style-type: none">• Mzdy pracovníků• Marketingový plán			<ul style="list-style-type: none">• Realizace obchodní případů• Dotace z evropských fondů	

Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, Pygneur, 2012

Ad a) Klíčoví partneři. Mezi nejdůležitější partnery patří především zahraniční distributoři. Dále se jedná o dodavatele z řad reklamních a propagačních agentur a zajišťovatelé jednotlivých digitálních či tradičních obchodních kanálů.

Vztahy se zákazníky jsou podporovány několika klíčovým partnerstvím z řad dodavatelů v oblastech: reklama a tiskoviny, dárkové předměty, foto a video, webové stránky, grafika, výstavnictví, cestovní agentura a poradenská agentury pro export a financování ze strukturálních fondů EU.

Díky dlouhodobému budování těchto vztahů je většina dodatelů již ověřených a pravidelných. V případě výpadku některého z dodavatelů je v mnoha případech k dispozici okamžitá náhrada. Podnik si často vůči dodavatelům buduje silnou smluvní pozici, což nemusí vyhovovat všem stranám. Na druhé straně, co se týče platební morálky, chce podnik být spolehlivým partnerem i pro druhou stranu.

Ad b) Klíčové činnosti. Dle koncepce rozvázaného podnikatelského modelu zaměřeného na vztahy se zákazníky se klíčovým činnostem věnuje obchodní a marketingové oddělení. Mezi takové činnosti patří především tvorba obchodních nabídek, osobní schůzky s klienty a plnění funkčního marketingového plánu.

Tvorba obchodních nabídek vychází ze základních elementů klíčových zdrojů. Využívají se při nich jak technické informace, tak grafické podklady, ceny a zkušenosti manažerů. Osobní schůzky probíhají buďto po domluvě v sídle společnosti, či sídle společnosti klienta, nebo na odborných profesionálních veletrzích. Komunikace probíhá i elektronicky především prostřednictvím elektronické pošty. Marketingové oddělení aktivně pracuje na rozvíjení svých vztahů se zákazníky prostřednictvím plnění marketingového plánu.

V rámci hodnocení aktivit a činností probíhají operativní porady. Přes existenci obchodního a marketingového plánu však nejsou nastaveny klíčové ukazatele výkonnosti, které by bylo možno dlouhodobě sledovat.

Ad c) Klíčové zdroje. Mezi klíčové zdroje patří zejména veškerá dokumentace popisující hodnotovou nabídku a která slouží ke komunikaci se zákazníky. Mezi takovéto zdroje patří především technická dokumentace, foto, video, prezentace, schémata, poptávkové dotazníky, ceníky a katalogy.

Patří zde také patenty a certifikace, které tvoří podmínku pro vstup podniku do odvětví a které zajišťují hlavní konkurenční výhodu. Podnik se dlouhodobě zabývá výzkumem a vývojem svých výrobků a dbá na to, aby veškerá dokumentace odpovídala současnému stavu technologie. Nad celou produkcí také dohlíží notifikovaná osoba.

Jsou to také veškeré stávající platformy a nastavené zákaznické vztahy. Ať už se jedná o databázi ERP systému, dlouhodobé vazby na veletržní správy či kontinuální spolupráce s notifikovanými osobami zajišťující certifikaci výrobků. Nedocenitelné zkušenosti a informace zosobňují také manažeři a profesionálové v oboru, kteří jsou neoddělitelnou součástí podniku.

Ad d) Hodnotová nabídka. Hlavní hodnotovou nabídku tvoří systémy pasivní protiexplozní ochrany v průmyslových zařízeních jako je:

- Zařízení na potlačení výbuchu,
- zařízení na uvolnění výbuchu,
- bezplamenné zařízení na uvolnění výbuchu,
- zařízení na zabránění přenosu výbuchu,
- výbuchová ochrana korečkových elevátorů.

Mimo to podnik odborným posouzením technologického procesu určuje míru rizika vzniku výbuchu, jakož i jeho eliminaci nebo úplné vyloučení návrhem vhodného opatření. V tomto ohledu podnik nabízí svým zákazníkům poradenství a inženýring v oblastech:

- Vypracování požárně technických a výbuchových charakteristik látek,
- zpracování dokumentace o ochraně před výbuchem (DOPV),
- pořádání školení a seminářů ve vztahu k prostředí s nebezpečím,
- softwarové simulace tlakové odolnosti stávající technologie.

V neposlední řadě podnik nabízí servisní činnost u realizovaných instalací. Servisní technici jsou schopni reagovat na požadavky v dojezdových časech kratších než 24h., které obnáší:

- pravidelné servisní služby dle legislativy,

- opravy, dodávky náhradních dílů,
- kompletní renovace v případech rozšíření výrobní linky,
- servis veškerých instalovaných zařízení.

Ad e) Vztahy se zákazníky. Vztahy se zákazníky utužovány především akcemi na míru pro zákazníky. Takovýto program obvykle obsahuje ukázkou výbuchu a funkčnosti protivýbuchového zařízení následovaný přednáškou z oboru klienta. Tyto aktivity si provádějí pravidelně a s velkým ohlasem. Tím, že jsou vytvářeny takřka individuálně pro jednotlivé firmy, lze dobře i vysledovat stádium poptávky zájmu v jakém se zákazník nachází, jehož zbytkem ho provede obchodní zástupce. Potenciálních zákazníků jsou však tisíce a z kapacitních i časových důvodů nelze tento program připravit pro všechny, nýbrž jen pro vybrané.

Podnik disponuje databází, prostřednictvím níž lze komunikovat se všemi zákazníky elektronickou formou po celý rok. Podnik proto vytváří videa, články a prezentace, které by obsahem sdělovaly stejnou informační hodnotu jako v předchozím případě. Problém, ale nastává se samotným sdílením. Databáze není dostatečně segmentována tak, aby obsah mohl být sdílen individuálně, dle aktuální prodejní fáze klienta. Nerozlišuje se mezi jednotlivými zákazníky a jejich potřebami. Jejich zpětnou vazbu a aktivitu lze vysledovat pouze v obecné rovině.

Ad f) Kanály. Hodnotovou nabídku podnik předává zákaznickým segmentům pomocí obchodních kanálů. Na těchto kanálech podnik spolupracuje spolu s obchodními distributory, kteří se podílí na prodeji výrobků. Samotný prodej probíhá osobně, nebo elektronicky. Z tohoto důvodu podnik rozlišuje kanály na tradiční a digitální. Mezi tradiční patří především přímý prodej, veletrhy a výstavy, tištěné letáky a inzerce. Z digitálních kanálů podnik využívá především webových stránek ačkoliv disponuje připravenou digitální architekturou (sociální média, hromadná elektronická pošta aj.)

Prostřednictvím těchto kanálů jsou předávány dokumenty jako jsou obchodní nabídky, odborné články a prezentace. Nejsou však využívány rovnoměrně. Tradiční kanály jsou preferovány a digitální jsou spíše založeny, než pravidelně využívány. Odborný obsah je distribuován celému zákaznickému portfoliu v jednotné. Nikoliv dle zákaznických segmentů či v různých fázích prodejního procesu.

Ad g) Zákaznické segmenty. Zákaznické segmenty jsou v podniku dobře známy, ale neobjevují se v žádných podnikových stanovách ani strategických dokumentech. O jejich existenci svědčí jen povědomí obchodních zástupců a pracovníků marketingové oddělení. Teritoriálně jsou zákazníci rozmístění především v rámci Evropy. Mimo segmentů jako jsou projekční kanceláře, pojišťovny aj. zde můžeme zařadit především koncové uživatele a výrobce technologií.

Koncovým uživatelem máme na mysli průmyslové závody, které zpracovávají produkty, nebo polotovary, k jejichž výrobě se využívají sypké materiály. Nejčastěji se tak děje v oborech potravinářských, dřezozpracujících, chemických a energetických. V případě, že by museli svůj provoz nuceně přerušit, každý den prostoje přináší velké ztráty jak v podobě finanční, tak i kredibilitě vůči svým odběratelům. Provoz může být přerušen například z důvodu havárie, jelikož se pracuje s materiály, které jsou hořlavé a za vhodných podmínek výbušné.

Z tohoto pohledu musí být bezpečný provoz ve shodě s platnou legislativou. V opačném případě může být provoz přerušen ze strany notifikačního orgánu nebo pojišťných společností. V tomto případě se obrací na specialisty pro požární a výbuchovou ochranu. Důležitými osobami v těchto podnicích jsou bezpečnostní inženýři, investiční manažeři, výkonní ředitelé aj.

Výrobcemi technologií máme na mysli firmy, které se zabývají výrobou strojního zařízení do zpracovatelského průmyslu. Ve většině případu se jedná o výrobce mlýnů, sušáren, cyklónů, filtrů, sil nebo korečkových elevátorů.

Tito výrobci prodávají své zařízení do zpracovatelských závodů, kde najdou své využití při zpracovávání sypkých materiálů. Může se jednat o organické materiály, běžné např. v potravinářství, ale i anorganické jako je hliník, který je běžný např. v automobilovém průmyslu.

Investice do vývoje těchto zařízení jsou vysoké a tak tradičních výrobců na trhu je jen hrstka která mezi sebou svádí tvrdý konkurenční boj. I malé navýšení ceny při dodávkách může znamenat ztrátu odběratele. Na druhé straně pokud výrobce není schopen dodat zařízení odpovídající platné legislativě, může být při soutěži oslaben.

Jelikož se strojní zařízení používá i pro prostory s možností výbušné atmosféry, obrazejí se tito výrobci na profesionály v oboru požární a explozní ochrany a vyhledávají dlouhodobá řešení, které mohou být opcí jejich vlastních produktů. Důležitými osobami v tomto odvětví jsou především projektoví manažeři, obchodní zástupci a majitelé firem.

Ad h) Struktura nákladů. Náklady z hlediska vztahů se zákazníky tvoří především mzdy pracovníků marketingového a obchodního oddělení spolu s náklady vyplývajících z realizace marketingového plánu. Mezi ty patří: náklady za realizaci vlastní prezentace na odborných veletrzích a výstavách, náklady na akce pro klíčové partnery, náklady na interní akce, náklady spojené s produkcí tiskovin, propagačních a reklamních předmětů, náklady za inzerci, reklamu a PR, náklady na tvorbu profesionálních fotografií, videí a grafiky, náklady za provoz webových stránek a digitálních aplikací, náklady na vývoj exponátů a reprezentativního interiéru a náklady na sponzoring.

Ačkoliv jsou tyto náklady explicitně vyčísleny v marketingovém plánu – čili je na ně přidělen rozpočet a je vyhodnocen na konci kalendářního roku, uvedená konečná částka je jen orientační a v průběhu roku se dle aktuálních potřeb s částkou pohybuje. Z uvedených částek nevyplynou žádné závěry. Podnik nehodnotí účinnost jednotlivých investic do propagačních činností, jelikož nejsou nastaveny měřící cíle. Výše nákladů není odvislá od obchodních výsledků podniku.

Ad i) Zdroje příjmů. Jak již bylo zmíněno, pro realizaci marketingového plánu je přidělen rozpočet, který je tvořen vlastními zdroji. V závislosti na výsledcích některých dotačních projektů, může být rozpočet z části hrazen prostředky z Evropských fondů. Vlastní příjmy společnosti jsou především tvořeny příjmy z obchodní činnosti. Pro ně existuje roční plán, který plní každý jednotlivý obchodní zástupce. Takovýto plán vychází především z prognózy vývoje trhu navržené vedením společnosti.

Neexistují však žádné prodejní scénáře na základě stávajícího zákaznického portfolia či nových kontaktů generovaných činnostmi marketingového oddělení. A to přesto, že firma eviduje počet získaných poptávek, odeslaných nabídek a vyhraných obchodních případů.

3.2.1 SWOT analýza současného podnikatelského modelu

K prokázání silných i slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb podnikatelského modelu byla využita SWOT analýza dle metodického postupu Grasseové (2010). Postupové kroky byly následující:

- 1) stanovení účelu a sestavení analytického týmu
- 2) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek
- 3) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb
- 4) generování alternativních strategií

Ad 1) Stanovení účelu analýzy a sestavení analytického týmu. Analýza byla provedena za účelem zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského modelu zaměřeného na vztahy se zákazníky. Na základě tohoto šetření budou provedena příslušná doporučení v závěrečné kapitole diplomové práce. Pro realizaci byl sestaven analytický tým, který tvořili tři vedoucí pracovníci. Jednalo se o ředitele společnosti, marketingového ředitele a obchodního ředitele. Samotná identifikace probíhala formou brainstormingu a vycházelo se ze současného popisu podnikatelského modelu uvedený v dřívější kapitole této práce. Jednotlivé stavební prvky podnikatelského modelu byly přiřazeny do 4 skupin dle přístupu Osterwaldera (2012). Po nalezení nejdůležitějších relevantních bodů se přistoupilo k jejich hodnocení. Hodnocení samotné probíhalo týmově a bylo zaznamenáváno do tabulek, pomocí kterých bylo určeno pořadí bodů dle významnosti. Po identifikaci všech bodů, jejich hodnocení a určení priorit, byly následně převedeny do SWOT matice, na jejímž základě byly generovány jednotlivé strategie.

Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek. Po použití metody brainstormingu a následného seřazení sestaveným expertním týmem, mohlo dojít k ohodnocení silných a slabých stránek podniku. Hodnocení bylo provedeno pomocí metody alokace 100 bodů, kdy jednotliví členové týmu přiřadili každé z identifikovaných stránek rovnoměrně body, které měli k dispozici. Součet ohodnocení jednotlivých členů týmu poté udal hodnotu, podle které byla určena důležitost jednotlivých slabých a silných stránek. Ohodnocené tabulky jsou součástí diplomové práce jako příloha č. 7.

Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí. K identifikaci příležitostí a hrozeb bylo také využito metody brainstormingu a hloubkově se analyzovaly veškeré možné dopady, ke kterým může vlivem vnějšího prostředí dojít. Po specifikaci pěti nejdůležitějších momentů jak u hrozeb, tak příležitostí, se přešlo k hodnocení. Metodika hodnocení byla odlišná od předchozího případu. Sestavený tým zaznamenával hodnoty od jedné do pěti do dvou sloupců tabulky, které znázorňovaly závažnost dopadu a pravděpodobnost vzniku. Výše výsledného součinu těchto hodnot pak u jednotlivých bodů určila jejich pořadí podle důležitosti. Ohodnocené tabulky jsou součástí diplomové práce jako příloha č. 10.

Ad 4) Generování alternativních strategií. Jednotlivé zjištěné body byly dle jejich důležitosti vloženy do SWOT matice, díky které jsme kombinacemi jednotlivých bodů vygenerovali strategie, které jsou blíže popsány níže, a jsou podkladem k shrnutí, návrhům a doporučením obsažených v kapitole 4. SWOT matice je součástí diplomové práce jako příloha č. 12.

- SO strategie - Podstatou strategie využití je pokračování v dobře nastavené architektuře obchodních kanálů, zejména těch digitálních. V kombinaci s kompletním portfoliem výrobků máme k dispozici ideální nástroj pro komunikaci relevantních informací zákazníkům. Úspěch lze znásobit adoptováním systému pro řízení vztahů se zákazníky a sbírat o nich cenná data. Díky tomu můžeme zjistit preference zákazníků a personalizovaně jim předávat informace ať už se jedná o aktuální certifikaci, cenové politice či dalších službách jako je inženýring nebo servis. Přehledně jsou kombinace uvedeny v tabulce 3.2.

Tab. 3.2 SO strategie

Kombinace	Popis navržených SO strategií
S1; O1; O2; O3; O4	Díky kvalitně nastavené digitální architektuře je třeba využít příležitosti propojení se systémem řízení vztahů se zákazníky a sbírat o nich cenná data. Díky tomu poté můžeme zjistit jaké jsou jejich zájmy a dle potřeb jim komunikovat informace a ceně, certifikaci či servisu
S2; O2	Kompletní portfolio vlastních výrobků je to, co řadí podnik mezi leadery v oboru. Ty pak může předčit právě díky dobře nastavené cenové politice

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grasseová, 2012)

- ST strategie - strategie pro odvrácení možných ohrožení se zaměřuje především na vztahy se zákazníky. Společnost by měla využít svých silných stránek v podobě kompletního portfolia certifikovaných výrobků. Díky kvalitně nastavené digitální strategii je třeba v pravidelné frekvenci komunikovat se zákazníky. Takový proces by měl být nedílnou součástí marketingové plánu. Pravidelným zasíláním hromadné elektronické pošty, aktualizací webových stránek či přispívání v odborných časopisech i na sociálních médiích by mělo zabránit odchodu zákazníků či jejich špatné informovanosti. Přehledně jsou kombinace uvedeny v tabulce 3.3.

Tab. 3.3 ST strategie

Kombinace	Popis navržených ST strategií
S1; T2; T1, T4	Díky využití kvalitně nastavené digitální architektury v komunikaci se lze vyhnout ohrožením, že by zákazníci nebyli obslouženi, neměli aktuální informace, či že by podnik přišel o klíčového zákazníka.
S2; S3; T1; T5	Kompletní portfolio výrobků včetně aktuální certifikace by měly být dostatečné faktory, aby klíčový zákazník měl mít tendence přechodu ke konkurenci či snad blízkým substitutům.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grasseová, 2012)

- WO Strategie - strategie hledání, neboli překonání slabé stránky využitím příležitosti je zřejmé především u možnosti pořízení systému pro řízení vztahů se zákazníky. Jeho pravidelným využíváním podnik může analytickým nástrojům tvořit prediktivní scénáře a určit cíle, které se měří v programu automaticky. To je pouze jedna z cest, která je zpočátku finančně náročnější, ale do budoucna jednodušší. Další možností je tvořit takovouto činnost manuálně např. při tvorbě dokumentu pro získání prostředků z EU. Využitelný je, ale povětšinou jednorázově. Přehledně jsou kombinace uvedeny v tabulce 3.4.

Tab. 3.4 WO strategie

Kombinace	Popis navržených WO strategií
W1; W2; W3, O1	Absence měření cílů, tvorba scénářů či nedostatečná segmentace zákazníků může být vyřešena pořízením systému pro řízení vztahu se zákazníky.
W4; W5; O5	Nehodnocení účinnosti investic či neproduktivní tvorba marketingového obsahu může být vyřešena přihlášením se k projektu pro získání dotací z EU, který sám o sobě v projektu tyto nedostatky řeší a dokáže je i finančně pokrýt

Zdroj: vlastní zpracování dle (Grasseová, 2012)

- WT strategie - ke snížení následku bezprostředního ohrožení je třeba především začít u minimalizace slabých stránek. Je třeba aktivně pracovat na jejich přeměně k výhodám, jinak se RSBP spol. s r.o. vystavuje vysokému riziku ztráty klíčových zákazníků. Přehledně jsou kombinace uvedeny v tabulce 3.5.

Tab. 3.5 WT strategie

Kombinace	Popis navržených WT strategií
W3; W1; W2; T1	Absence měření cílů, prodejních scénářů či nedostatečná segmentace může především vést ke ztrátě klíčového zákazníka, čemuž se chceme určitě vyhnout.
W5; T4	Díky neproduktivní tvorbě marketingového obsahu zákazníci nemají včas a pravidelně informace o aktualitách a nových výrobcích, což může ohrozit budoucí spolupráci z pohledu přechodu ke konkurenci.

Zdroj: Vlastní přepracování dle (Grasseová, 2012)

3.3 Vyhodnocení finančního zdraví společnosti RSBP

Ačkoliv současný podnikatelský model je hodnocen především z pohledu vztahů se zákazníkem, pro jeho objektivní zhodnocení je vhodné vycházet i z tradičních nástrojů, jako jsou účetní výkazy o stavu hospodaření podniku. Ve zjednodušené verzi lze nalézt v příloze č. 4 rozvahu a v příloze č. 5 výkaz zisků a ztrát společnosti RSBP. Ty budou východiskem pro analýzu poměrových ukazatelů za tři po sobě jdoucí období v letech 2012, 2013 a 2014. Finanční analýza bude provedena prostřednictvím ukazatelů:

- rentability,
- aktivity,
- zadluženosti,
- likvidity.

Cílem analýzy je zjištění případných nedostatků v hospodaření společnosti. Veškeré výpočty jsou součástí práce, jako příloha č.3.

Ad a) Zhodnocení ukazatelů rentability. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů za vybraná období jsou znázorněny v tabulce 3.6.

Tab. 3.6 Výsledné hodnoty ukazatelů rentability

Ukazatel	2012	2013	2014
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	9,35%	31,94%	19,91%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,12%	0%	24,39%
Rentabilita tržeb (ROS)	6,22 %	29,20%	19,64%

Zdroj: Vlastní zpracování

- Rentabilita celkových aktiv (ROA) - na ukazateli hodnotící efektivnost využití aktiv je patrný cyklický jev ekonomické krize, kterou česká i evropská ekonomika před několika lety pocítila. Objem aktiv ve sledovaném období úměrně rostl, a to jak zvyšováním dlouhodobého majetku, tak i oběžných aktiv. Měnil se, ale výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT), který v r. 2013 zaznamenal svůj strop. Všechny výsledky rentability celkových aktiv za sledovaná období však výrazně přesahují doporučenou hodnotu vyšší než 5 %.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - z tab.č 3.1 je patrné, že v případě ukazatele hodnotícího intenzitu reprodukce vlastního kapitálu je podobná situace jako u rentability celkových aktiv. Ve sledovaném období došlo v roce 2013 k nulovému výsledku hospodaření za účetní období. V roce 2014 ale však začíná znovu nabírat standardní hodnoty, které výrazně převyšují doporučenou minimální mez 8%.
- Rentabilita tržeb (ROS) - ukazatel přírůstku zisku na 1 Kč tržeb odráží obdobný průběh jako předešlé ukazatele. Největší zásluhu na tomto výsledku velký nárůst výsledku hospodaření před zdaněním v roce 2013 přesto, že obchodní marže byla ve sledovaném období nejnižší hodnotu.

Ad b) Zhodnocení vybraných ukazatelů aktivity. Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů za jednotlivá období jsou znázorněny, viz tab. 3.3.

Tab. 3.3 Výsledné hodnoty ukazatelů aktivity

Ukazatel	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	1,50	1,09	1,01
Doba obratu aktiv	239,46	329,18	355,06
Obrat celkových zásob	78,34	93,03	86,39
Doba obratu zásob	4,59	3,86	4,16
Doba obratu pohledávek	87,87	89,47	89,74

Zdroj: Vlastní zpracování

- Obrat celkových aktiv a doba obratu aktiv - mimo rok 2012 se výsledné hodnoty blíží

doporučené hodnotě 1. V těchto sledovaných letech se aktiva „obrátila“ jednou. Tento fakt je pro firmu příznivý. Od roku 2013 dochází také k výraznému prodloužení doby obratu aktiv, což pro podnik není vůbec prospěšné, neboť jsou příliš dlouho v aktivech vázány peněžní prostředky bez patřičného finančního efektu.

- Obrat celkových zásob a doba obratu zásob - situace u zásob je výrazně lepší než v případě aktiv. Ty se v podniku přemění na tržby rychleji. Opět lze sledovat cyklický efekt se stropem v roce 2013. V podniku dochází k prodlužování doby obratu zásob, což nepřispívá k větší ekonomické efektivnosti podnikání. V roce 2013 se objem zásob zvýšil, zatímco v r. 2014 klesá k úrovni podobné v roce 2012.
- Doba obratu pohledávek - tento ukazatel zachycuje dobu splatnosti pohledávek, která je v případě společnosti RSBP poměrně vysoká. Díky nízkým odchylkám je však tento průběh pro firmu pozitivní a je důležité, že s touto výší může podnik kalkulovat i do budoucna. Ve všech sledovaných obdobích se doba obratu pohledávek nachází pod hranicí 90 dnů, což je v průmyslu standardem.

Ad c) Zhodnocení vybraných ukazatelů zadluženosti. Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů za jednotlivá období jsou znázorněny, viz tab. 3.4.

Tab. 3.4 Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	2012	2013	2014
Celková zadluženost	48,94%	26,21%	24,03%
Zadluženost vlastního kapitálu	50,64%	73,24%	72,41%
Úrokové krytí	33,27	138,00	92,17

Zdroj: Vlastní zpracování

- Celková zadluženost - ačkoliv tento ukazatel má své doporučené rozmezí mezi 30 – 60 %, výsledné hodnoty analyzovaného podniku tomuto rozmezí odpovídají pouze v roce 2012. V dalších letech je zřejmé, že podnik výrazně preferuje financování vlastními prostředky.
- Zadluženost vlastního kapitálu - neboli koeficient samofinancování udává, z kolika procent jsou aktiva financována vlastními zdroji. U zdravé firmy by měla dosahovat hodnoty kolem 80%. Ve sledovaném roce 2012 jsou hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu nízké a pohybují se kolem 50%. V následujících letech mají hodnoty

vzrůstající tendenci blížící se hranici 80%.

Ad d) Zhodnocení vybraných ukazatelů likvidity. Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů za jednotlivá období jsou znázorněny, viz tab. 3.5.

Tab. 3.5 Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity

Ukazatel	2012	2013	2014
Okamžitá likvidita	0,97	2,26	2,43
Pohotová likvidita	1,74	3,34	3,51
Celková, běžná likvidita	1,78	3,38	3,56

Zdroj: Vlastní zpracování

- Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita) - tento ukazatel zachycuje ve všech třech sledovaných účetních obdobích hodnoty, které jsou nad doporučenou spodní hranicí 0,6. Vývoj hodnot je rostoucí a odráží to, jak je podnik v těchto letech schopen krýt krátkodobé závazky svými nejlikvidnějšími aktivy a to penězi v pokladně nebo účty v bankách.
- Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita) - pohotová likvidita se svými hodnotami výrazně přesahuje kritérium, které by měla splňovat. Ve sledovaném období má stejně jako předchozí ukazatel rostoucí průběh.
- Likvidita 3. stupně (celková, běžná likvidita) - v letech 2013 a 2014 lze u sledovaných hodnot vysledovat výrazný nárůst, který má dále rostoucí tendenci. I zde ukazatele dosahují výrazný přesah doporučených hodnot.

3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenční prostředí podniku bylo vyhodnoceno prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Pro vyhodnocení analýzy byla použita Metoda objektivizace dle Keřkovského a Vykypěla. Analýza hodnotí současný stav konkurenčního prostředí i prognózu budoucího vývoje. Spojení těchto časových údajů nám umožní sledovat vývojový trend. Analýza byla aplikovaná pomocí metody brainstormingu a dotazníku s důležitými manažery z řad marketingového a obchodního oddělení podniku. Respondenti byli seznámeni s účelem analýzy a jednotlivými prvky metody.

Princip metody spočívá v přiřazení bodové relevance u jednotlivých definovaných kritériích pro prvky Porterova modelu. Mezi tyto prvky patří:

- a) konkurenční rivalita v odvětví,
- b) hrozba vstupu do odvětví,
- c) vyjednávací síla zákazníků,
- d) vyjednávací síla dodavatelů,
- e) hrozba substitutů.

Definovaná kritéria v rámci prvků Porterova modelu odrážejí daný aspekt konkurenčního prostředí a bodově jej hodnotí účastníci manažeri. Bodová škála byla stanovena od 1 do 9 s vysvětlením krajní hodnoty příslušného intervalu. Výraznější odchylky v hodnocení respondentů byly objektivizovány zprůměrováním. Po přidělení bodů všem kritériím je proveden součet bodů a následně je vypočten aritmetický průměr. Respondenti stanovili hodnoty pro současný rok 2016 a pro budoucí období, kterým byl určen rok 2018. V následující části jsou blíže charakterizovány jednotlivé prvky ovlivňující pětici sil působících v odvětví.

Ad a) Konkurenční rivalita v odvětví. Bodové hodnocení bylo realizováno prostřednictvím dotazníku s klíčovými osobnostmi podniku. Výsledné hodnoty jsou k náhlednutí v příloze č. 14 pro rok 2016 a příloze č. 15 pro rok 2018.

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost – vzhledem k charakteru průmyslu, ve kterém podnik působí, existuje řada specializovaně zaměřených konkurentů lišící se geografickým působením a šíří portfolia.
- Růst v odvětví – poptávka po výrobcích roste rovnoměrně s růstem odvětví cílového trhu.
- Diferenciace výrobků – diferenciace výrobků se projevuje především v úrovni získané certifikace.
- Diferenciace konkurentů – konkurenti se v současné době liší především dle jejich teritoriálního působení. Přístup ke konkurenčnímu boji a strategie se velmi podobají. Globální zásah je ale dobře viditelný především u dvou konkurentů v oboru.

- Charakter konkurence, postoj k podnikové etice – postoj konkurence vůči předním výrobcům je vcelku gentlemanský. V případě, že však některé z firem nedisponuje aktuální certifikací, konkurenční politika se začíná projevovat velice agresivně. Pomlouvačné kampaně jsou spíše k neprospěchu. Pochybení při instalaci zařízení se však neodpouští.

Ad b) Hrozba vstupů do odvětví. Bodové hodnocení bylo realizováno prostřednictvím dotazníku s klíčovými osobnostmi podniku. Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v příloze č. 14 pro rok 2016 a příloze č. 15 pro rok 2018.

- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví – Kapitálová náročnost je velkou bariérou pro vstup do odvětví. K průniku na trh je potřeba široké know-how, patenty a licence, které lze získat léty pravidelného výzkumu a vývoje.
- Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, atd. – je absolutní podmínkou pro vstup do odvětví. Bez potřebné certifikace výrobce není oprávněn k prodeji výrobků na evropském trhu, resp. i ve světovém měřítku.
- Schopnost existujících konkurentů snižovat náklady a zlepšovat služby – souvisí s aktuálně nastavenou cenovou politikou. Do budoucna je však tato možnost omezená.
- Loajalita zákazníků existujících konkurentů – je poměrně vysoká, protože s instalací výrobků prodejce poskytuje i vlastní infrastrukturu a školení. Uživatelé nejsou ochotní zavedený systém měnit.
- Vládní politika – vláda se nezabývá antimonopolní politikou. Nabízí nástroje k získání dotací. Jejich čerpání je však administrativně velice náročné.

Ad c) Vyjednávací síla zákazníků. Bodové hodnocení bylo realizováno prostřednictvím dotazníku s klíčovými osobnostmi podniku. Výsledné hodnoty jsou k nahlédnutí v příloze č. 14 pro rok 2016 a příloze č. 15 pro rok 2018.

- Počet významných zákazníků – Významný podíl obrátu firmy je spojen s malým počtem zákazníků. Vyjednávací síla je tudíž poměrně vysoká.
- Význam výrobku pro zákazníka – zákazník je legislativně povinován výrobek vlastnit, pokud chce provozovat technologii. Nejvíce je to patrné u nových investic.

- Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci – jsou velmi vysoké. Souvisí s kompletní náhradou zařízení za nové, protože konkurenti nemají legislativní povolení k revizi stávajícího zařízení.
- Hrozba zpětné integrace – je poměrně nízká. Pro zákazníka není snadné začít podnikat v analyzovaném odvětví a krom jiného se začít zásobovat sám.
- Ziskovost zákazníka – zákazníci bývají povětšinou ziskoví. Jejich vyjednávací síla je tudíž nižší.

Ad d) Vyjednávací síla dodavatelů. Bodové hodnocení bylo realizováno prostřednictvím dotazníku s klíčovými osobnostmi podniku. Výsledné hodnoty jsou k náhlednutí v příloze č. 14 pro rok 2016 a příloze č. 15 pro rok 2018.

- Počet významných dodavatelů – existuje poměrně malý počet významných dodavatelů, kteří jsou však vysoce závislí na pravidelných odběrech.
- Existence substitutů jako hrozba dodavatelů – z hlediska substitutů existuje pouze omezené množství dodavatelů, které ty současné výrazně neohrožují.
- Význam odběratelů pro dodavatele – podnik je ve většině případů poměrně významným odběratelem a tudíž pro dodavatele velmi důležitým.
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví – je z důvodu potřebných patentů a certifikací je tato hrozba poměrně nízká.
- Organizovanost pracovní síly v odvětví – není patrná ani známá žádná forma organizovanosti na úrovni odborů..

Ad e) Hrozba substitutů. Bodové hodnocení bylo realizováno prostřednictvím dotazníku s klíčovými osobnostmi podniku. Výsledné hodnoty jsou k náhlednutí v příloze č. 14 pro rok 2016 a příloze č. 15 pro rok 2018.

- Existence mnoha substitutů na trhu – na trhu působí množství substitutů, nejen vzhledem k výrobcům, ale i distributorům, projekčním kancelářím a inženýringovým společnostem
- Konkurence v odvětví substitutů – konkurence v odvětví substitutů vzhledem k jejich velikosti je poměrně vysoká
- Hrozba substitutů v budoucnu – pravděpodobnost, že by se v budoucnu objeví nové

substituty je vysoké vzhledem k atraktivitě a důležitosti oboru

- Vývoj cen substitutů – ceny substitutů se budou úměrně zvyšovat spolu s analyzovaným odvětvím.
- Užité vlastnosti substitutů – užité vlastnosti se vzhledem k technologickému pokroku budou tendenčně zlepšovat.

3.4.1 Interpretace výsledků Porterovy analýzy

Tabulka 3.6 níže ukazuje průměrné skóre všech posuzovaných konkurenčních sil Porterovy analýzy pro roky 2016 a 2018. Skóre se pohybuje v rozmezí od 1 do 9. Čím vyšší je skóre, tím vyšší je také konkurenční síla.

Tab. 3.6 Výsledné hodnoty Porterovy analýzy konkurenčních sil

Porterovy konkurenční síly	Průměrné skóre	
	2016	2018
Konkurenční rivalita v odvětví	6,32	7,28
Hrozba vstupu do odvětví	3,8	3,36
Vyjednávací síla zákazníků	4,04	3,64
Vyjednávací síla dodavatelů	3,84	3,6
Hrozba substitutů	6,16	7,76

Zdroj: Vlastní zpracování

Trh s požární a výbuchovou ochranou strojních zařízení je saturovaný. Existuje množství výrobců, kteří svým portfoliem dokáží účinně ochránit výrobní zařízení. Konkurenční rivalita v odvětví je značně vysoká a jakékoliv technické pochybení se neodpouští. Diferenciace je nízká a hlavní rozdíl lze spatřovat v kompletnosti portfolia a dosažené úrovni certifikace. Tyto podmínky splňuje jen několik firem v oboru. Mezi nimi se pak odehrává boj především na úrovni úspěšné marketingové prezentace. Z výše uvedeného vyplývá:

- podnik disponuje kompletním portfoliem s nejaktuálnější certifikací, čímž se řadí mezi špičku v oboru. K předání této informace je důležité se aktivně věnovat vztahům se zákazníky prostřednictvím marketingové aktivity.

Vzhledem k legislativním podmínkám prodeje výrobků v Evropě, potažmo světě, existuje malá pravděpodobnost hrozby vstupu nových podniků do odvětví. Mimo vývoje

vlastního zařízení by musel investovat značné množství času energie a především financí do platné certifikace, která je podmínkou vstupu do odvětví. Z výše uvedeného vyplývá:

- podnik díky značnému úsilí na poli výzkumu a vývoje dosáhla v posledních deseti letech pozice jednoho z leaderů daného odvětví. Stávající pozici si udrží jen pokud bude v dané aktivitě pokračovat.

Vyjednávací síla zákazníků je vzhledem k úzké skupině hlavních odběratelů poměrně vysoká. Podnik má k dispozici ABC analýzy portfolia odběratelů, z které je zřejmý podíl těchto odběratelů na celkovém obratu podniku. V případě ztráty důležitého odběratele se nejedná o situaci likvidační, nýbrž spíše nepříjemnou. Z výše uvedeného vyplývá:

- Podnik by se měl orientovat na diverzifikaci portfolia svých zákazníků a to především aktivní komunikací s potenciálními zákazníky. Toho lze dosáhnout také na úrovni marketingové komunikace.

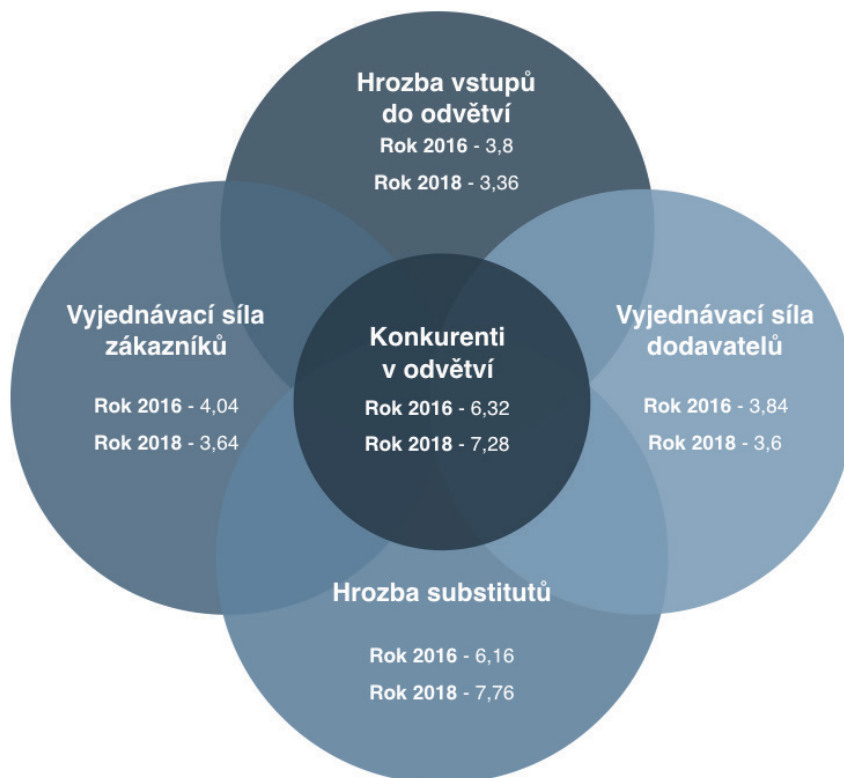
Vyjednávací síla dodavatelů je, přes jejich malý počet, poměrně nízká. Ačkoliv je velké množství dodávek vázáno na úzkou skupinou dodavatelů, jsou natolik závislí na rozsahu odběrů, že by jim případná změna velmi uškodila. Podnik má nastavenou dlouhodobou spolupráci a investovala mnoho času a energie do řádné specifikace požadavků na své dodavatele. Z výše uvedeného vyplývá:

- Podnik má funkčně nastavené vztahy se svými dodavateli, kteří ví, co mají dělat. Důležitá je pravidelné komunikace a informovanost, aby byla zajištěna stejná či vyšší úroveň dodávaných služeb.

Hrozba substitutů je charakterové podobná jako konkurenční rivalita v odvětví. Musí splňovat tytéž legislativní požadavky a je radno mít o jejich současném stavu ty neaktuálnější informace, aby v případě potřeby mohl podnik pružně reagovat na změnu v odvětví. Na obrázku 3.2 jsou výsledné hodnoty souhrně znázorněny graficky. Z výše uvedeného vyplývá:

- Prostřednictvím nastavení obchodních či marketingových kanálů by firma měla aktivně sbírat informace o vývoji substitučních produktů.

Obr. 3.2 Shrnutí Porterovy analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Analýza potřeb zákazníku pomocí Schéma hodnotové nabídky

Plátno hodnotové nabídky má dvě strany. Profil zákazníka pomáhá zpřesnit si porozumění zákazníkům. Mapa hodnot pomáhá popsat způsob, jak hodnotu pro daného zákazníka vytvářet. V místě, kde se obě strany setkávají hovoříme o souladu. Koncepce navazuje na tvorbu podnikatelských modelů autorů Osterwaldera a Pygneura (2012) a detailněji popisuje stavební prvky hodnotové nabídky a profilu zákazníka.

Analýza byla aplikovaná pomocí metody brainstormingu s důležitými manažery podniku z řad marketingového a obchodního oddělení. Princip metody spočívá v definování kritérií k jednotlivým prvkům zákaznického profilu či hodnotové mapy, jejich bodovém ohodnocení a srovnání shody. Respondenti byli seznámeni s účelem analýzy, která sestává ze třech kroků:

- 1) vytvoření zákaznických profilů,
- 2) vytvoření hodnotové mapy,
- 3) interpretace a zhodnocení souladu.

Ad 1) Vytvoření zákaznických profilů. V rámci analýzy byly zkoumány dva zákaznické profily dle současného podnikatelského modelu – profil koncového zákazníka a výrobce technologií. Po jejich výběru byly metodou brainstormingu identifikovány zákaznické úkoly, obtíže a přínosy. Výsledné kritéria byly bodově ohodnoceny vnitropodnikovým vedením dle metody alokace 100 bodů a následně byly seřazena dle důležitosti.

V příloze č.16 jsou blíže charakterizovány jednotlivé kritéria zákaznických segmentů. Jsou zde přiloženy tabulky s bodovým ohodnocením a srovnání shody s hodnotovou mapou. V závěru kapitoly je sestaveno schéma hodnotové nabídky s popisem kritérií potvrzující shodu.

Ad 2) Vytvoření hodnotové mapy. Pro soupis jednotlivých kritérií k vytvoření hodnotové mapy byla opět využita metoda brainstormingu s vedoucími pracovníky společnosti. Byl popsán seznam produktů a služeb, tvorba přínosů a řešení obtíží. Výsledné kritéria byla bodově ohodnocena a seřazena dle důležitosti metodou alokace 100 bodů.

V příloze č.17 jsou blíže charakterizovány jednotlivé kritéria hodnotové mapy. Jsou zde přiloženy tabulky s bodovým ohodnocením a srovnání shody s hodnotovou mapou. V závěru kapitoly je sestaveno schéma hodnotové nabídky s popisem kritérií potvrzující shodu.

Ad 3) Interpretace a zhodnocení souladu. Zhodnocení souladu bylo provedeno srovnáním zákaznického profilu a hodnotové mapy. V příloze č. 18 jsou zeleně vyznačeny ty produkty a služby, které řeší obtíže nebo vytvářejí přínosy a adresují je ze zákaznických úkolů, obtíží nebo přínosů. Červeně jsou vyznačeny ty úkoly, přínosy a obtíže, na které se daná hodnotová nabídka nezaměřuje. Níže jsou interpretovány hodnotové nabídky pro jednotlivé zákaznické profily.

- Schéma hodnotové nabídky pro koncového uživatele - zařízení pro uvolnění, potlačení či oddělení výbuchu zajistí bezpečný a plynulý provoz technologie, díky čemuž se koncový uživatel může věnovat svým hlavním činnostem. Díky inženýringu a poradenství se navíc může spolehnout na kvalitně vypracované bezpečnostní dokumentaci, která je potřebná při kolaudaci nové tovární haly či technologie.

Díky dobré znalosti chráněného zařízení a odborného poradenství se koncový uživatel může spolehnout na poradenství v případech, kdy si sám není jistý svými potřebami. Zajímavá cenová politika přesvědčí klíčové osoby, pro které je důležitá celková nákladnost řešení. Důležitým argumentem je především úspora nákladů v případech havárie a tím i ochraně technologie a majetku. Hodnotová mapa se tedy z pohledu koncového uživatele ve velké části shoduje s jeho požadavky. Ostatně to dokazuje i splnění prvních třech řad prioritních kritérií zákaznického profilu.

Současná hodnotová mapa by bylo možno rozšířit o informace zabývající se vzhledem a nežádoucími vedlejšími účinky. Ty koncového uživatele zajímají víc, než např. profil firmy s kvalitním vztahem k bezpečnosti. Jedním z úkolů koncového uživatele je také rozhodnutí o výběrovém řízení. Podnik by měl mít k dispozici nástroje, které by takové rozhodování zjednodušilo.

- Schéma hodnotové nabídky pro výrobce technologií - díky nejaktuálnější certifikaci ochranného zařízení se výrobce technologií nemusím obávat, že by koncovému uživateli nabízel zastaralé řešení. Samo o sobě potvrzuje vysokou odbornost dodavatele. Splnění legislativních povinností ze strany výrobce technologií je tak splněno. Díky zajímavé cenové politice je pořízení nové technologie dostupné s co nejnižší finanční zátěží, což by mohlo vést ke zprostředkování ochrany pro koncového zákazníka a rozvíjet vzájemnou obchodní spolupráci.

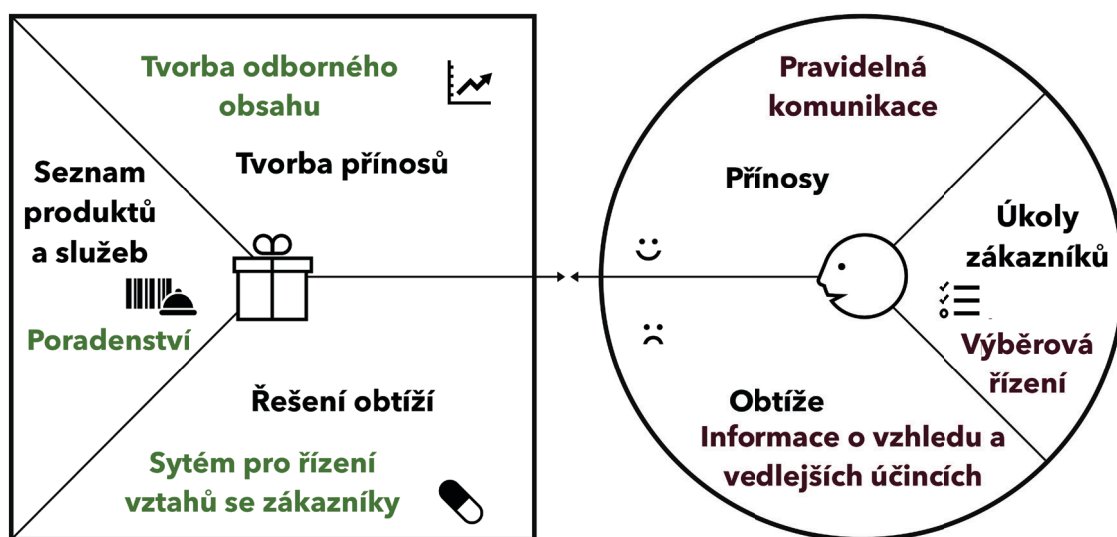
Díky inženýringu a poradenství lze snadno kompenzovat nedostatečnou odbornost výrobců technologií v problematice požární a výbuchové ochrany. Vzhledem k dobré znalosti chráněných zařízení lze navíc pracovat s kompatibilitou zařízení výrobců technologií a tím také najít vhodného obchodního partnera.

Přes nezájem výrobců technologií o některé produkty, služby či přínosy, které jsou

spíše zaměřené pro koncového uživatele, lze říci, že hodnotová nabídka podniku je velice dobře připravena pro požadavky výrobců technologií. Ti kladou důraz především na splnění legislativních požadavků a zajímavou cenovou politiku. V tomto směru je nutno v nastaveném podnikatelském modelu pokračovat.

Souhrnně lze v obou případech říci, že současná hodnotová nabídka z velké části odpovídá potřebám zákaznických segmentů. Rozvíjet se dá z pohledu nastavení pravidelné komunikace pro bližší informovanost o specifikách jednotlivých výrobků či poradenství při rozhodování o výběrových řízeních. Na obr. 3.3 je schematicky navržnuta úprava hodnotové nabídky pro řešení zákaznických úkolů, obtíží a přínosů. Tyto závěry poslouží pro návrhy a doporučení v následující kapitole.

Obr. 3.3 Úprava hodnotové nabídky pro řešení zákaznických úkolů



Zdroj: přepracováno dle Osterwalder, Pygneur, 2014

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Pro zhodnocení současného stavu podnikatelského modelu společnosti RSBP byly využity tradiční i nové způsoby analýzy. Výsledky dílčích analýz jsou shrnuty v následující podkapitole. Na základě těchto závěrů jsou uvedeny příslušná doporučení pro návrh nového podnikatelského modelu, specifikace dílčích návrhů a finančních požadavků. V závěru této kapitoly lze nalézt harmonogram nejdůležitějších implementačních úkolů pro návrh nového podnikatelského modelu.

4.1 Shrnutí

Na základě výsledků zjištěných aplikací metody strategické analýzy podnikatelského prostředí bylo zjištěno, že stávající nastavení komunikačních kanálů umožňuje podniku pracovat se slabinami, které ohrožují vztahy se zákazníky. Řešením je implementace systému pro řízení vztahů se zákazníky, které by mohlo pracovníky obchodního a marketingového oddělení informovat o aktuálních potřebách zákazníků. Velice ceněnou konkurenční výhodou je kompletní portfolio výrobků s aktuální certifikací. Podnik by měl ve svých stanovách zapracovat na hodnocení cílů jednotlivých oddělení.

Z výsledků finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů vyplývá, že se podnik RSBP ve sledovaných letech 2012, 2013 a 2014 těšila dobrému finančnímu zdraví. Ukazatele rentability jsou výrazně vyšší, než je doporučená hodnota i přesto, že v roce 2013 podnik evidoval nižší tržby i obchodní marži. Ukazatele doby obratu pohledávek potvrdily stabilní charakter, který je specifikem průmyslu. Dále bylo zjištěno, že kapitál společnosti RSBP je financován především vlastními zdroji. Zadluženost se nachází pod doporučenou hranicí a potvrzuje tak zájem podniku financovat aktivity především z vlastních zdrojů. Platební schopnost podniku vykazuje v letech 2013 a 2014 hodnoty až 3x převyšující doporučenou mez a potvrzuje celkové zdravé hospodaření společnosti.

Porterova analýza konkurenčních sil odhalila značně vysokou rivalitu v konkurenčním prostředí. Velice nízká diferenciací produktů nutí firmy neustále inovovat. Naproti tomu je hrozba vstupů nových podniků na trh značně snížena díky

finančním a legislativním bariérám vstupu. Vyjednávací síla zákazníků je poměrně vysoká, jelikož jen několik zákazníků se podílí na velké části obrátu firmy. Ačkoliv je velké množství dodávek vázáno na úzkou skupinou dodavatelů, jsou natolik závislí na rozsahu odběrů, že by jim případná změna velmi uškodila. Hrozba substitutů je charakterově podobná se současnou vysokou rivalitou v odvětví a do budoucna se očekává její zvyšování. Ačkoliv musí splňovat tytéž legislativní požadavky, je radno mít o jejich současném stavu ty neaktuálnější informace, aby v případě potřeby mohl podnik pružně reagovat na změny v odvětví.

Z výsledků analýzy zákazníků pomocí schématu hodnotové nabídky vyplývá, že současná hodnotovou mapu by bylo možno rozšířit o informace ohledně vzhledu výrobků a jejich případných nežádoucích vedlejších účinků. Ty koncového uživatele zajímají víc, než např. profil firmy s kvalitním vztahem k bezpečnosti. Přes nezáměr výrobců technologií o některé produkty, služby či přínosy, které jsou spíše zaměřené pro koncového uživatele, lze říci, že hodnotová nabídka podniku je velice dobře připravena pro požadavky výrobců technologií.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných poznatků z předchozí kapitoly jsou zpracovány doporučení pro návrh nového podnikatelského modelu pro export společnosti RSBP. Ten je zaměřen především na rozvoj vztahů se zákazníky. Navržená opatření jsou výsledkem shrnutí provedených analýz, které byly vypracovány ve spolupráci s podnikem.

4.2.1 Návrh podnikatelského modelu

Z výsledků provedených analýz je zřejmé, že v mnohých bodech je nastavená strategie dobývání zahraničních trhů odpovídající. Podnikatelský model předpokládá aktivní činnost zahraničních distributorů, kteří podniku zajišťují stabilní počet poptávek. Stávající prvky proto nebude třeba z podnikatelského modelu odstraňovat. Výsledky konkurenční analýzy ale potvrdily, že v budoucnu lze očekávat ještě vyšší rivalitu konkurenčního prostředí a proto by současný podnikatelský model měl být obohacen o nové prvky především z pohledu rozvíjení přímých vztahů se zákazníky. To je možné využitím nových digitálních kanálů, prostřednictvím nichž podnik bude mít možnost předávat informace o hodnotové nabídce a získávat i důležitá data o zákaznících. Tyto

informace by měly být využívány prostřednictvím systému pro řízení vztahů se zákazníky. Z těchto změn vyplývají nové činnosti, partneři i položky navyšující marketingový rozpočet. Výsledkem by mělo být utužení vztahů se současnými zákazníky a rozšíření zákaznického portfolia o nová teritoria. Tyto změny jsou schematicky zobrazeny na obr. 4.1. V následujících podkapitolách jsou blíže specifikovány jednotlivé návrhy.

Obr. 4.1 Návrh nového podnikatelského modelu

a) Klíčoví partneři	b) Klíčové činnosti	d) Hodnotová nabídka	e) Vztahy se zákazníky	g) Zákaznické segmenty
<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční distributoři• Dodavatelé tiskovin a reklamních předmětů• Grafika, foto a video• Cestovní agentury a výstavnictví• Poradenské agentury pro export• Marketingová agentura pro tvorbu obsahu• Marketingová agentura pro správu obsahu	<ul style="list-style-type: none">• Tvorba obchodních nabídek• Plnění marketing. plánu• Tvorba mediálního plánu• Zodpovědná evidence kontaktů• Tvorba měsíčního reportu• Organizace operativní porady	<ul style="list-style-type: none">• Zařízení na potlačení výbuchu• Zařízení na uvolnění výbuchu• Zařízení na zabránění přenosu výbuchu• Inženýring• Servis	<ul style="list-style-type: none">• Akce pro zákazníky• Články, foto, video• Systém pro řízení vztahů se zákazníky	<ul style="list-style-type: none">• Koncoví uživatelé• Výrobce technologií• Evropa• Brazílie• Rusko• Indie• Čína• Jižní Afrika
	c) Klíčové Zdroje		f) Kanály	
	<ul style="list-style-type: none">• Technická dokumentace• Patenty a certifikace• Zkušenosti lidé a vazby		<ul style="list-style-type: none">• Zahraniční distributoři• Přímý prodej• Veletrhy a výstavy• Tištěné materiály• Digitální média	
h) Náklady		i) Příjmy		
<ul style="list-style-type: none">• Mzdy pracovníků• Marketingový plán		<ul style="list-style-type: none">• Realizace obchodní případů• Dotace z evropských fondů		

Zdroj: vlastní zpracování dle Osterwalder, Pygneur, 2012

4.2.2 Návrh interpretace dat a reportingu cílů

Veškeré výše zmíněné aktivity, které přispívají k rozšíření exportních příležitostí podniku by měly mít své cíle, které by byly v pravidelných měsíčních intervalech měřeny. Mezi takovéto cíle patří především rozšíření základny potenciálních exportních zákazníků, rozšíření aktivních neidentifikovaných exportních zákazníků, rozšíření aktivních identifikovaných exportních zákazníků a počet poptávek.

K reportování cílů by měla sloužit měsíční operativní porada s jasnou strukturou reportování. V její agendě by měl být obsažen jak měsíční přehled nejdůležitějších sledovaných cílů, tak kontrola dodávaných výstupů pověřených profesionálních agentur. Reportování i operativní porada je v kompetencích a schopnostech pracovníků marketingového a obchodního oddělení a obejde se bez nákladů na implementaci.

4.2.3 Návrh vedení odpovědné databáze zákazníků

Vedení odpovědné databáze zákazníků je podmíněno pořízením systému pro řízení vztahů se zákazníky. Díky němu bude podnik schopen evidovat nejen stávající zákazníky, ale především i ty potenciální, které při svých exportních aktivitách chtějí obchodní zástupci oslovovat. Evidencí nových kontaktů např. z výstav však výčet benefitů nekončí. Vhodnou prací se systémem bude podnik schopen segmentovat zákazníky nejen dle zákaznických profilů, ale i dle teritorií, přidělených obchodníků, dle zdroje kontaktu, hodnocení, druhu průmyslu či historických objednávek.

Takový způsob filtrování dá podniku do rukou silný nástroj při dobývání zahraničních trhů. Pracovníci marketingového oddělení mohou hromadně a především adresovaně komunikovat zákazníkům hodnotovou nabídku dle vybraného segmentu. Výsledky jednotlivých kampaní, stejně tak jako aktivita a interakce zákazníků se mohou poté zpětně integrovat do nového systému pro řízení vztahů se zákazníky. Mezi výčet nástrojů, které mohou být integrovány se systémem pro řízení vztahů se zákazníky patří především nástroje pro hromadné zasílání emailů, sociální média, analytické nástroje a systémy pro marketingovou automatizaci.

V neposlední řadě má systém pro řízení vztahu se zákazníky řadu analytických funkcí. Ať už se jedná o vývoj prodeje, prodeje dle produktů či dle obchodníků. Lze například hodnotit úspěšnost obchodníků, počet obchodních případů a počet

realizovaných aktivit. To pomáhá především při plánování budoucích prodejů. Lze hodnotit také ziskovost, ať už se jedná o vývoj zisku, ziskovost obchodních případů či ABC analýza zákazníků, která nám pomůže odhalit nakolik je velká vyjednávací síla zákazníků.

Z výše zmíněného je zřejmé, jaký význam a pozitivní přínos by pořízení systému pro řízení vztahů se zákazníky mělo. Na trhu se pohybuje celá řada systémů různých funkcionalit a cenových relací. Pro potřeby podniku RSBP by byl vhodný např. systém Salesforce, který je světově nejrozšířenější. Využívají ho mnohé zahraniční společnosti a umožňuje mezi nimi jednoduchou komunikaci. Systém lze také do budoucna rozšířit o marketingové či servisní funkce. Díky rozsáhlé zákaznické podpoře lze obchodníky zaškolit či pomoci s implementací. Ta představuje nejkomplikovanější část projektu a pracovníky, kteří budou se systémem pracovat je třeba na situaci dobře připravit. Především jim vysvětlit význam, přínos a do stanov podniku zakomponovat informace o používání programu. Salesforce je nabízen v přepočtu za necelých 3 000,- Kč měsíčně za jednu licenci. Přehled nákladů pro implementaci je uveden v tab. 4.1.

Tab. 4.1 Náklady na realizaci návrhu vedení databáze zákazníků

Položka	Cena
Roční provoz systému (14 licencí)	500 000,-Kč
Implementační jednorázový poplatek	40 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

4.2.4 Návrh na tvorbu obsahu

Díky rozsáhlým možnostem segmentace systému pro řízení vztahů se zákazníky bude mít podnik dobrý přehled o tom, které fotografie, články či videa bude chtít svým zákazníkům sdílet. Zejména koncové uživatele zajímá, jak budou výrobky působit v jejich prostředí, proto je vhodné najmout profesionální fotografy a kameramany, kteří zvolí kreativní přístup, ke zpracovanému materiálu. Jelikož podnik disponuje kompletním portfoliem výrobků, je vhodné pozornost věnovat každému jednotlivému produktu zvlášť a zdůraznit patřičnou certifikaci.

Důležitou součástí tvorby obsahu je proces jakým se bude materiál tvořit. S dodavatelem by měly být jasně nastavené podmínky předání podkladů, jednotlivých kol připomínkování a odevzdání obsahu ve vhodném formátu. Zejména co se týče připomínkování, musí být v podniku vnitřně nastavené procesy, které se musí dodržovat,

aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám. Měli by být určeny odpovědné osoby, které mají právo se k výsledkům vyjadřovat.

Řešením je vytvoření mediálního plánu a tvorba obsahu externí specializovanou agenturou. Podnik nedisponuje kapacitami ani schopnostmi pracovníků, kteří by byli schopni v odpovídající kvalitě zajistit profesionální fotografie, videa či články. Na druhé straně dokáží precizně vytvořit zadání a zkontrolovat dodaný výstup. Přehled nákladů pro návrh tvorby obsahu je uveden v tab. 3.12.

Tab. 4.2 Náklady na tvorbu obsahu

Položka	Cena
Tvorba mediálního plánu	20 000,-Kč
Roční náklady na vytvoření obsahu (12x15 000,- Kč)	180 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

4.2.5 Návrh rozvoje marketingových aktivit

Po implementaci systému pro řízení vztahů se zákazníky a vytvoření materiálu pro sdílení má podnik vytvořeno spolu s kvalitní digitální architekturou výborné zázemí pro rozšiřování marketingových aktivit. Především, co se týče využívání exportních příležitostí lze v mnohém posílit potenciál zahraničních výstav. Po výstavách bývá obvyklou reakcí zákazníků navštívit webovou stránku společnosti. Byla by škoda, aby zákazníci ze stránky odešli bez dokončení cíle jako je např. vyplnění poptávkového formuláře.

Toho je možné dosáhnout pomocí nástroje zpětného marketingu. Ten nově přichozího zaeviduje a po opuštění stránky návštěvníkovi zobrazí reklamu nebo výzvu ke zpětnému navštívení webu a provedení akce. Další příležitostí je budování zpětných odkazů v odborných médiích z oblasti zpracování sypkých hmot, kde hrozí riziko výbuchu. Na těchto stránkách může být vložen zpětný odkaz na stránky podniku buďto formou odborného článku, nebo placené inzerce. Velkou příležitostí je i rozšiřovat okruh sledování na sociálních médiích.

Řešením je přenechání správy těchto digitálních kanálů profesionální agentuře, která se specializuje na výkonnostní marketing. Součástí by mělo být i vytvoření grafických šablon pro zachování jednotného vizuálního stylu. Takováto možnost významně ulehčí práci marketingovému oddělení, které se může více soustředit na

dosahování vytyčených cílů. Přehled nákladů pro rozvoj marketingových aktivit je uveden v tab. 4.3.

Tab. 4.3 Náklady na správu digitálních kanálů

Položka	Cena
Roční správa digitálních kanálů (12 x 10 000,- Kč)	120 000,- Kč
Jednorázové vytvoření grafických šablon	30 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování.

4.3 Doporučení implementace návrhu podnikatelského modelu

Níže je souhrnně specifikováno zadání důležitých úkolů pro implementaci návrhů inovovaného podnikatelského modelu zaměřeného na vztahy se zákazníky. Nový návrh podnikatelského modelu by měl vstoupit v platnost od roku 2017. Navazuje na stávajícího podnikatelský model a rozšiřuje především stavební prvky vztahů se zákazníky, kanálů, zákazníků a hodnotové nabídky. Pro jeho realizaci je potřeba splnit dílčí úkoly s termínem splnění do konce roku 2016. Tyto úkoly musí mít odpovědnou osobu pro jejich splnění. Některé úkoly s sebou nesou potřebu pro uvolnění finančních prostředků. Veškeré úkoly včetně termínů, zodpovědnosti a nákladů jsou uvedeny v tab. 4.4.

Tab. 4.4 Zadání úkolů pro implementaci návrhu podnikatelského modelu

Úkol		Z:	T:	Náklady
1)	Interpretace dat a reporting cílů			
1a)	Tvorba měsíčního reportu	MŘ	měsíčně	-
1b)	Organizace operativní porady	OŘ	měsíčně	-
2)	Vedení odpovědné databáze zákazníků			
2a)	Roční provoz systému (14 licencí)	OŘ	30.11.2016	500 000,-
2b)	Implementační jednorázový poplatek	OŘ	30.11.2016	40 000,-
2c)	Evidence nových kontaktů	OŘ	průběžně	-
3)	Návrh tvorby obsahu			
3a)	Tvorba mediálního plánu	MŘ	30.10.2016	20 000,-
3b)	Uvolnění prostředků na tvorbu obsahu	MŘ	30.10.2016	180 000,-
4)	Rozvoj marketingových aktivit			
4a)	Roční správa digitálních kanálů	MŘ	15.10.2016	120 000,-
4b)	Jednorázové vytvoření grafických šablon	MŘ	15.10.2016	30 000,-
CELKOVÉ NÁKLADY				890 000,-Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Legenda: Z – zodpovědnost, T – termín, OŘ – obchodní ředitel, MŘ – marketingový ředitel.

5. Závěr

Každý den vzniká bezpočet inovativních podnikatelských modelů. Na základech tradičních odvětví vznikají zcela nové sektory. Vlivem digitalizace vztahů se zákazníky se rozsah exportních příležitostí českých podniků rapidně zrychluje. Aby podniky byly v zahraničí konkurenceschopné i během příštích dvou, pěti či deseti let je důležité, aby se tvorbou inovativních podnikatelských modelů začaly systematicky zabývat.

Cílem práce bylo vypracovat návrh podnikatelského modelu pro export strojírenského podniku. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy se zvláštním zřetelem na tvorbu, strukturu a proces návrhu podnikatelských modelů. Následně byly specifikovány vybrané metody pro návrh nového podnikatelského modelu. V praktické části byla představena charakteristika podnikání společnosti RSBP a její současná exportní strategie. Dále byly realizovány příslušné metody pro zhodnocení současného podnikatelského modelu.

Prostřednictvím strategií plynoucích z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí byl navržen nákup pro řízení vztahů se zákazníky, který umožní vést odpovědnou databázi zákazníků a bude velkým pomocníkem pro vyhodnocování obchodních a marketingových aktivit. Výsledné hodnoty poměrových ukazatelů potvrdily, že je podnik dobře etablovaný a těší se dobrému finančnímu zdraví. Jeho hospodářské výsledky jsou do určité míry závislé exportních úspěších, nicméně i přesto je likvidita podniku zachována na vysoké úrovni. Na základě Porterovy analýzy byla zjištěna vysoká rivalita konkurenčního prostředí i substitučních výrobků. Na základě analýzy potřeb klíčových segmentů zákazníků byly zjištěny nedostatky v oblasti tvorby informativního obsahu a navržen postup jeho inovace. Výsledky dílčích analýz vedly k návrhu podnikatelského modelu rozšířeného o interpretaci dat a reportování cílů, vedení odpovědné databáze zákazníků, návrh tvorby obsahu a rozšíření marketingových aktivit.

Společnost RSBP spol. s r.o. se dlouhodobě věnuje svým exportním aktivitám především prostřednictvím zahraničních distributorů a aktivní účasti na profesionálních veletrzích. Díky jejímu zájmu o zvyšování své konkurenceschopnosti v zahraničí věřím, že realizované analýzy přinesou nová zjištění v oblasti stávajícího podnikatelského modelu a realizace navržených opatření přispěje k posílení jejího postavení na trhu oproti konkurenci.

Seznam použité literatury

A. Tištěné publikace

1. ANDERSON, Chris. *Dlouhý chvost: proč budoucnost byznysu spočívá v dlouhodobých prodejích a větší pestrosti nabídky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, ix, 259 s. ISBN 978-80-251-2507-6.
2. CLARK, Tim, Alexander OSTERWALDER a Yves PIGNEUR. *Osobní business model: jednoduchá metoda, jak vylepšit svůj život a nastartovat kariéru*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 255 s. ISBN 978-80-265-0075-9.
3. EVANS, David S, Andrei HAGIU a Richard SCHMALENSEE. *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2006, xii, 395 p.
4. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 134.
5. FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 111 s. ISBN 8072611291.
6. GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251- 2621-9.
7. GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
8. HANZELKOVÁ, A., M.KEŘKOVSKÝ, M.MATHAUSER a O.VALSA. *Business strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, 176 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
9. HITT, M.A., R.D. IRELAND and R.E. HOSKISSON, *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 2004.
10. CHESBROUGH, Henry William. *Otevřené modely podnikání: jak uspět v současných podmínkách globální inovace*. Vyd. 1. Praha: AC Innovation, 2014, 263 s. ISBN 978-80-260-6632-3.
11. JLM de la Iglesia, JEL Gayo, "Doing business by selling free services". Web 2.0: The Business Model, 2008. Springer

12. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
13. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, xiii, 135 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
14. NOVOTNÝ, Jiří. *Nauka o podniku: výstavba podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 213 s. ISBN 978-80-7380-071-0.
15. OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.
16. OSTERWALDER, A., Y.PIGNEUR, G.BERNARDA and A.SMITH. *Value proposition design: how to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2014, 290 pages. ISBN: 978-1-118-96805-5
17. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
18. ŘEZÁČ, Jan. *Web ostrý jako břitva: návrh fungujícího webu pro webdesignery a zadavatele projektů*. Vyd. 1. Jihlava: Baroque Partners, 2014, 211 s. ISBN 978-80-87923-01-6.
19. SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2013, 255 s. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.
20. SRPOVÁ, Jitka, a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
21. ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 167 s. ISBN 978-80-247-2987-9.
22. TREACY, Michael a Frederik D WIERSEMA. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. [Expanded ed.]. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1997, xiv, 210 p. ISBN 0201407191.
23. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

B. Elektronické zdroje a ostatní

24. B2B Monitor: I v B2B roste podíl digitálních médií [online]. B-inside s.r.o. [20.5.2014]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/2014/05/i-v-b2b-roste-podil-digitalnich-medii/>
25. PROKOP, Marek: Zdrojak.cz [online]. Prokop, M. [12.4.2016]. Dostupné z: <https://www.zdrojak.cz/serialy/>
26. RSBP spol. s r.o.: O nás [online]. RSBP [12.4.2016]. Dostupné z: <http://www.rsbp.cz/o-nas/>

Seznam zkratek

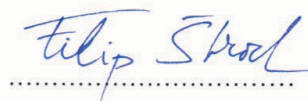
MSP –	Malý a střední podnik
ČR –	Česká republika
např. -	Například
tzv. –	Tak zvaný
tzn. –	To znamená
Obr. -	Obrázek
Tab. -	Tabulka
č. -	Číslo
ROA -	Rentabilita aktiv
ROE -	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS -	Rentabilita tržeb
EBIT -	Zisk před zdaněním
VH -	Výsledek hospodaření
VK -	Vlastní kapitál
s. -	Strana

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.4.2016



Bc. Filip Štroch

Seznam příloh

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2: Výrobní portfolio a stručná charakteristika výrobků

Příloha č. 3: Průběžné výpočty poměrových ukazatelů firmy RSBP spol. s r.o.

Příloha č. 4: Zjednodušená rozvaha firmy RSBP spol. s r.o.

Příloha č. 5: Zjednodušený výkaz zisků a ztrát společnosti RSBP spol. s r.o.

Příloha č. 6: Analýza vnitřního prostředí současného podnikatelského modelu

Příloha č. 7: Hodnocení silných a slabých stránek současného podnikatelského modelu

Příloha č. 8: Silné a slabé stránky seřazeny dle důležitosti

Příloha č. 9: Analýza vnějšího prostředí současného podnikatelského modelu

Příloha č. 10: Hodnocení příležitostí a hrozeb současného podnikatelského modelu

Příloha č. 11: Příležitosti a hrozby seřazeny dle důležitosti

Příloha č. 12: SWOT matice podnikatelského modelu

Příloha č. 13: Znění a podoba dotazníku pro Porterovu analýzu konkurenčních sil

Příloha č. 14: Výsledné hodnoty Porterovy analýzy konkurenčních sil pro rok 2016

Příloha č. 15: Výsledné hodnoty Porterovy analýzy konkurenčních sil pro rok 2018

Příloha č. 16: Profily zákaznických segmentů včetně hodnocení kritérií

Příloha č. 17: Hodnotová mapa včetně týmového hodnocení kritérií

Příloha č. 18: Zhodnocení shody hodnotové nabídky